

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



TESIS

**“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA COMERCIAL
VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L.”**

PRESENTADO POR:

Br. GUISELA CULQUICONDOR NEIRA

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR
PÚBLICO**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: AUDITORÍA

**PIURA - PERÚ
2018**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Los miembros del Jurado de Tesis que suscriben, reunidos para escuchar la sustentación de la tesis presentada por la ex alumna de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional de Piura, Bachiller:

CULQUICONDOR NEIRA - GUISELA

Con el asesoramiento del docente Dr. CPC. LUIS ALBERTO GARCES AGUILERA; denominada:


"SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA COMERCIAL VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L", hechas las observaciones y escuchadas las respuestas; consideramos aprobada la tesis, con el calificativo de:

Bueno (15)

Estando sujeta a la absolución de las observaciones; el Jurado de Tesis considera que la señorita Bachiller, se encuentra apta para solicitar la expedición del Título Profesional de Contador Público, de acuerdo a lo establecido por el Estatuto de la Universidad Nacional de Piura.

Piura, 21 de agosto de 2018.


Dr. CPC. ENRIQUE RAMIRO CACERES FLORIAN
PRESIDENTE


Dr. CPC. MAXIMO VIERA ROBLEDO
SECRETARIO


CPC. LEOPOLDO OTINIANO VASQUEZ
VOCAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



TESIS

**“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA COMERCIAL
VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L.”**

Br. GUÍSELA CULQUICONDOR NEIRA
EJECUTORA

DR. CPC LUIS ALBERTO GARCÉS AGUILERA
ASESOR

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



TESIS

**“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA COMERCIAL
VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L.”**



DR. CPC. ENRIQUE RAMIRO CACERES FLORIAN
PRESIDENTE



DR. CPC. MAXIMO VIERA ROBLEDO
SECRETARIO



CPC. LEOPOLDO OTINIANO VASQUEZ
VOCAL

DEDICATORIA

En virtud a Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre, Adelina Neira Mija por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, pero más que nada por su infinito amor, siendo una gran amiga, educadora y guía espiritual en mis pasos de vida.

A mi padre, Pablo Culquicondor Mija por los ejemplos de perseverancia, por su apoyo para poder lograr esta meta, por su gran amor, siendo mí amigo, líder de valores comprometido en mis procesos de crecimiento personal, liderazgo personal y ayuda social.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por darme salud, por guiar mis pasos, por permitirme lograr mis objetivos, por su infinito amor.

Agradezco a mi familia, padres, hermanas(o) y sobrinas, por su apoyo incondicional hacia a mí, por sus consejos, sus valores, por su esfuerzo para que yo ahora este culminando esta etapa de mi vida, para ser profesional y darles las gracias por apoyarme en todos los momentos difíciles de mi vida tales como la felicidad y la tristeza y especialmente por su gran amor.

Agradezco a mi compañero de toda mi vida José Leyder Calle Castillo por estar siempre conmigo apoyándome en todo, por su paciencia, por su motivación de todos los días, por su infinito amor.

Agradezco a mi asesor Dr. CPC. Luis Alberto Garcés Aguilera, por sus enseñanzas, por su paciencia, por su tiempo compartido, por sus grandes consejos de seguir adelante, por su ayuda incondicional para poder lograr la elaboración de esta tesis.

RESUMEN

El control efectivo de la cartera de clientes en las organizaciones reviste vital importancia por ser una de las partidas contables que asegura que los flujos de caja contribuyan a la atención de las diversas obligaciones y compromisos que deben cumplirse en función a los plazos establecidos por los proveedores o acreedores.

En razón de ello, es que, para lograr un óptimo retorno de estos exigibles, se hace necesario contar con sistema de control interno que permanentemente esté revisando el desenvolvimiento de los créditos otorgados a fin de evitar los riesgos implícitos que pueden darse como es el caso de la morosidad y hasta la incobrabilidad.

Frente a una situación como la anotada en el párrafo anterior, es de suponer que la entidad afrontará serias dificultades financieras que conlleven a elevar su nivel de endeudamiento con las entidades bancarias como consecuencia de la ausencia de procedimientos y políticas de control en la que los clientes son los únicos beneficiados al excederse en los plazos pactados.

Existen aún empresas que no cuentan con un Sistema de Control Interno para la cartera de clientes que ayude a mejorar la gestión, es por tal motivo que se presenta este trabajo de investigación que se plasma en función a lo observado y analizado en la empresa comercial Ventura Pallets Export EIRL, la misma que ve comprometida su caja precisamente por no contar con dicho sistema.

Dentro del desarrollo del trabajo abordaremos las políticas y procedimientos vigentes en la empresa y la urgente implementación de un sistema de control hacia la cartera de clientes orientado a una efectiva recuperación que sirva de soporte financiero en aras de mantener un capital de trabajo positivo y en condiciones de no mellar las operaciones del negocio.

Palabras claves: Control Interno, Mejoramiento, Gestión, Evaluación.

ABSTRACT

The effective control of the client portfolio in the organizations is of vital importance because it is one of the accounting items that ensures that the cash flows contribute to the attention of the various obligations and commitments that must be fulfilled according to the terms established by the suppliers. or creditors.

Because of this, it is necessary to have an internal control system that permanently reviews the development of the credits granted in order to avoid the implicit risks that may occur, such as the case of late payment and even uncollectibility.

Faced with a situation like the one noted in the previous paragraph, it is to be assumed that the entity will face serious financial difficulties that entail raising its level of indebtedness with banking entities as a consequence of the absence of control procedures and policies in which the clients are the only ones benefited by exceeding the agreed deadlines.

There are still companies that do not have an Internal Control System for the client portfolio that helps improve management, this research work is presented that is based on what was observed and analyzed in the commercial company Ventura Pallets Export EIRL , the same one that sees its box compromised precisely because it does not have such a system.

Within the development of this work we will address the current policies and procedures in the company and the urgent implementation of a control system towards the client portfolio oriented to an effective recovery that serves as financial support in order to maintain a positive working capital and in conditions of not denting business operations.

keywords: Internal control, Improvement, Management, Evaluation.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
RESUMEN.....	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I: ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA.....	13
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	16
1.3.1. Justificación.....	16
1.3.2. Importancia.....	17
1.4. OBJETIVOS.....	18
1.4.1. Objetivo General	18
1.4.2. Objetivos Específicos	18
1.5. BENEFICIARIOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.6. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	20
1.6.1. Hipótesis General	20
1.6.2 Hipótesis Específicas.....	20
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	21
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	22
2.2. BASES TEÓRICAS	30
2.2.1. Control Interno	30
2.2.2. Sistema de Control Interno.....	31
2.2.3. Importancia del Control Interno	31
2.2.4. Objetivos del control interno	32
2.2.5 Principios del control interno	32
2.2.6 Elementos del control interno	33
2.2.7 Tipos de Control Interno	34
2.2.8 Componentes de Control Interno	34
2.3. DESCRIPCIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES	36
2.3.1. Cuentas por Cobrar.....	36
2.3.3. Importancia de las Cuentas por Cobrar	36
2.3.4. Políticas de Crédito y Cobranza	37
2.3.5. Elementos de la Política de Crédito	37

2.3.6. Evaluación del Riesgo de Crédito	40
2.3.7. Evaluación de la Función Crediticia e Índices de Rotación	40
2.3.8. La Morosidad y su Relación con la Cartera	42
2.4. MARCO CONCEPTUAL	43
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	46
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	47
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	47
3.3.1. Población.....	47
3.3.2. Muestra.....	48
3.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS Y DE LAS VARIABLES	48
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	49
3.6. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES	50
3.7. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	50
3.7.1 Métodos de Recolección de Datos	50
3.7.2. Instrumentos de Recolección de Datos	52
3.8. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	53
3.9. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS INFORMACIÓN.....	53
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	54
4.1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	55
4.1.1. Información de la Empresa	55
4.1.2 Actividad Económica	55
4.1.3. Aspecto legal, Organización y Funciones	56
4.1.4 Presentación de Estados Financieros.....	60
4.2. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PROPUESTAS	62
4.2.1. Organigrama propuesto	62
4.2.2. Funciones propuestas	63
4.3. SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL	71
4.3.1. Sistema de Control Interno de Cuentas por Cobrar.....	71
4.3.2. Resultados del Índice de Rotación Aplicable a la Cartera	72
4.3.3. Políticas de Comercialización de la Empresa.....	73
4.3.4. Normas, procedimientos y flujogramas.....	73
4.3.5. Propuesta para el control interno de la cartera	84
CONCLUSIONES.....	86

RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
ANEXOS	90

INTRODUCCIÓN

Las Empresas dentro de sus políticas de ventas pueden establecer condiciones económicas que apliquen medios de pago tanto al contado como al crédito, pero en ambas está de por medio la cobranza, principal fuente de liquidez para atender las diversas obligaciones.

Este trabajo cuenta con cuatro capítulos. En el primer capítulo se definen las bases teóricas de la investigación en la que se describe cómo en los grandes países comerciales del mundo determinan una política óptima de crédito que se ajuste a las necesidades de la empresa, los administradores deben considerar diversas variables controlables que pueden utilizar para alterar el nivel de las cuentas por cobrar, entre ellas, los procedimientos de crédito y cobranza. Los procedimientos de crédito se refieren a los criterios que utiliza una empresa para seleccionar a los solicitantes de crédito, para determinar a cuáles de sus clientes conceder crédito y el monto.

En el segundo capítulo se desarrolla la Metodología de la investigación, en el cual se describe el tipo de investigación que se empleo fue aplicada, con el diseño no experimental, tomando de muestra a 47 personas de la empresa, para así poder desarrollar esta investigación.

En el tercer capítulo se determina que en el Perú se ha establecido la política de crédito en la comercialización de bienes; sin embargo, en lo referente a la prestación de servicios, sean estos públicos o privados, se han determinado parámetros en la cobranza, y específicamente en la prestación de servicios públicos estos son cancelados sin retraso, de lo contrario se corta el servicio y con el agravante de que la reposición del servicio tiene un costo económico y también un costo de tiempo que afecta al usuario moroso, tales como los plazos en los pagos.

En el cuarto capítulo se describe el plan de control interno que se ha diseñado teniendo como base la información histórica de la empresa, asimismo el análisis de la situación actual de VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L., los procesos administrativos y financieros para detectar posibles falencias en la ejecución de los mismos, el estudio de mercado que permita identificar tendencias y necesidades actuales que tienen los clientes y finalmente el análisis de la situación contable y financiera actual del establecimiento para que el propietario pueda tomar mejores decisiones.

CAPITULO I: ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad muchas empresas tienen parcialmente mecanizada sus actividades y el área de créditos y cobranzas que forma parte estratégica para la recuperación de la cartera, no está debidamente organizada lo que pone en riesgo la liquidez al aprovechar los clientes de esta coyuntura para posponer sus pagos, eximiéndose de la penalización de los intereses y entrar en morosidad.

Cabe mencionar que el problema en la recuperación de la cartera está inmerso en no aplicar los procedimientos y estrategias que conlleven a evitar este tipo de moras; mientras a los clientes no se les presione para que cumplan con honrar sus obligaciones es de suponer que ellos serán los únicos beneficiados y por tanto la empresa carecerá oportunamente de los fondos necesarios para atender sus propios compromisos.

En este sentido, las ventas al crédito se han convertido en los últimos años en un medio de ingreso importante para muchas empresas, sin embargo entre los factores observados en la situación actual de la empresa VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L – Piura; puede destacarse la carencia de un área de control interno -Sección de Créditos y Cobranzas- que al amparo de haberse diseñado las normativas de los procesos y procedimientos de las actividades de la empresa bien podría asegurarse un mejor control y evitarse circunstancias de iliquidez.

Las operaciones de crédito en cualquier negocio siempre deben estar debidamente controladas desde el origen, ello quiere decir conocer el perfil del cliente para la asignación o límite del crédito, el plazo a otorgarse y la recuperación dentro de los plazos fijados. Al no estar previsto esta política, es de mencionar que la recuperación de la cartera se acoplará a lo que los clientes siempre esperan tener, es decir, aprovechar el poco control y tomarse plazos mayores a los establecidos.

De acuerdo a la investigación realizada se ha podido observar la falta de predisposición para la supervisión permanente y puntual, por ende no existen directivas internas al no existir el área de créditos y cobranzas que permita optimizar la operatividad de la cartera.

También se observa que no están definidos los niveles jerárquicos por la falta de un organigrama, siendo ello causal de que el personal no tenga bien definido sus funciones lo que conlleva aumentar los riesgos de control y administración especialmente de la cartera que constituye la partida generadora de los ingresos de efectivo destinados a la atención de las múltiples obligaciones de la empresa.

Tómese en cuenta que al no contarse con el área de créditos y cobranzas, los encargados no están dotados de conocimientos calificados, asimismo no se cuenta con capacitaciones para estos cargos establecidos para el personal, igualmente se observa que el personal encargado de las ventas es el mismo que se encarga de realizar los cobros hacia nuestros clientes, donde se genera riesgos de pérdida de dinero, documentos tales como facturas entre otros y por ende la morosidad de los pagos.

Ante este panorama, la importancia del control interno se hace necesario con el fin de buscar los principales problemas que afectan a dicha área; además, identificar porqué los clientes se atrasan en el pago de sus cuotas y de qué manera revertir esta morosidad para así minimizar el porcentaje de cartera vencida y obtener una mejor captación de fondos que a su vez le sirva a la empresa para atender los múltiples compromisos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera el sistema de control interno va a permitir mejorar la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa comercial VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L.?

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.3.1. Justificación

La gestión de las cuentas por cobrar, busca dar a la organización la oportunidad de crecer en el sector y darle al dueño, las herramientas oportunas para el mejoramiento interno de la organización como son:

- Evaluación y manejo de créditos.
- Facturación electrónica y presentación de las facturas.
- Administración constante de la recuperación de cartera para reducir grado de morosidad.
- Reportes de antigüedad de saldos.

Estas herramientas le permitirán a la empresa la integración de sus diversas áreas; así como la operación bajo las mejores prácticas del negocio que ayudará a mejorar el proceso de cobranza y aumentar el flujo de efectivo, sino también brindar un mejor servicio a los clientes.

El diseño y la planificación del sistema de control interno mediante conceptos administrativos y financieros, busca encontrar las explicaciones y soluciones a los problemas internos que afectan el buen funcionamiento de la organización, porque así dará la oportunidad de confrontar diferentes conceptos de la administración en el campo real.

La presente investigación tendrá una importante incidencia sobre la empresa comercial VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L., ya que le permitirá a su propietario contar el diseño de un plan de control interno con el cual se determinen las mejores opciones que se deberían tomar para obtener cambios sustanciales en la misma y que se vean reflejados en el mercado.

En este sentido, cabe destacar que el desarrollo del estudio propuesto es totalmente viable, ya que se cuenta con el apoyo y aceptación de la empresa a raíz del bajo costo que le significa la ejecución del proyecto, toda vez que se cuenta con la participación de un personal idóneo y capacitado para ofrecerles resultados confiables y fidedignos.

El propósito general es implementar y desarrollar un sistema de control interno para la empresa comercial VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L., con el fin de crear una cultura administrativa en directivos y empleados de la organización, teniendo en cuenta que el aspecto financiero que se deriva de la recuperación de la cartera es vital para cumplir con los compromisos y otros gastos.

En este sentido, con el desarrollo de la investigación propuesta, la empresa comercial VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L. tendrá a su disposición las herramientas necesarias para adelantar acciones o estrategias encaminadas a mejorar su posición en el mercado, contrarrestando las acciones de sus competidores, mejorando sus procesos internos enfocándose en la calidad y eficiencia de los mismos y afrontando los cambios que demande el entorno, lo cual se reflejará directamente en beneficios como creación de nuevas fuentes de ingresos, mejoramiento de la calidad de vida y bienestar para aquellas personas que están directa o indirectamente involucradas con su actividad económica.

1.3.2. Importancia

La importancia que tiene la investigación de mercado, radica en que es una herramienta que proporciona información exacta para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, para reconocer los problemas y prevenir los riesgos inherentes a la morosidad que en muchas ocasiones forman parte de la liquidez.

Esta investigación busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos del desarrollo organizacional, finanzas, mercadeo y talento humano, encontrar explicaciones a situaciones presentadas al interior de la empresa como el poco crecimiento en las ventas, desmotivación del personal, desorientación de los empleados debido a la falta de unos objetivos claros y definidos y poca reinversión de las utilidades.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar e implementar un sistema de control interno para la empresa comercial VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L., que le permita la mejora de su nivel de gestión de cuentas por cobrar.

1.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Conocer el análisis estructural de la situación actual del sistema de crédito y cobranza de la empresa comercial y la posibilidad de mercado para mejorar su nivel competitivo dentro del sector.
- ✓ Establecer políticas organizacionales, metas claras y bien definidas, así como estrategias de corto y largo plazo, que permitan a la administración establecer la dirección que debe de seguir la empresa para contribuir a las fortalezas del sistema de créditos y cobranzas incorporando más clientes y mayores ganancias.
- ✓ Proponer un estudio financiero con el fin de determinar los niveles de rentabilidad de la empresa comercial de acuerdo con la inversión realizada para la optimización del sistema de crédito y cobranza.

1.5. BENEFICIARIOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como beneficiario directo al propietario de la empresa comercial VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L.; ya que, le puede resultar útil para orientar sus decisiones para mejorar su gestión de cuentas por cobrar. Como beneficiarios indirectos se tiene:

- A otras empresas del mismo rubro que también adolezcan de un control interno, ya que les servirá de guía para la implementación de dicho sistema de control y con el fin de lograr una rotación acorde con los plazos concedidos.
- A investigadores, puesto que les servirá como antecedente para la realización de otros trabajos y tendrán en cuenta una metodología que les garantice el rigor científico, de la presente investigación.
- A la Universidad Nacional de Piura, porque le demostrara a la sociedad, la calidad y el nivel de conocimiento que tienen los estudiantes.
- A la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, porque va a poder cumplir con los estándares de calidad que exige el CONEAU (Consejo Nacional de Acreditación Universitaria), con lo referido a la Titulación por Tesis.
- A la autora de la presente investigación, porque le permitirá ampliar sus conocimientos y experiencia tanto en la parte metodológica como en la parte temática así como también para la realización de otros trabajos de investigación vinculados al tema de control de la cartera.

1.6. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

1.6.1. Hipótesis General

Un sistema de control interno en la empresa comercial VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L; permitirá la mejora de su nivel de gestión de cuentas por cobrar.

1.6.2 Hipótesis Específicas

- Conocer el análisis estructural de la situación actual del sistema de crédito y cobranza de la empresa comercial y la posibilidad de mercado mejorará su nivel competitivo dentro del sector.

- Establecer políticas organizacionales, metas claras y bien definidas, así como estrategias de corto y largo plazo, permitirá a la administración establecer la dirección que debe de seguir la empresa que contribuirá a las fortalezas del sistema de créditos y cobranzas incorporando más clientes y mayores ganancias.

- Proponer un estudio financiero que determine los niveles de recuperación de la cartera de clientes y detectar el grado de anticuamiento que acuse la empresa comercial sobre esta partida.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Por lo general las empresas actualmente están provistas de sistemas de control interno que lo aplican en aras de proteger y salvaguardar sus activos y patrimonio; sin embargo, no todas ellas lo supervisan de forma permanente lo que en muchos casos trae consigo actos de deshonestidad o pérdidas que se advierten cuando ya se ha consumado el delito.

En el caso de la empresa materia de estudio, se pudo investigar que efectivamente sí dispone de un control interno pero sólo abarca a un reducido grupo de áreas y sin que se haga el seguimiento respectivo y continuo para llegar a detectar errores o fallas al mismo que afecten los resultados de la empresa.

TÍTULO: “CARACTERIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE COBRANZA DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL PERÚ: CASO EMPRESA TV CABLE VIRGEN DE LA PUERTA.” (YUDITH IVETH LÁZARO GUZMÁN, 2016)

Se detectó la necesidad de la empresa TV Cable Virgen de la Puerta, que carece de un adecuado y eficiente sistema de control interno en el área de cobranzas; que su aplicación tienda a optimizar la recaudación, reducir los niveles de morosidad, y logre resultados positivos en el aspecto económico y financiero, mediante un proceso de toma de decisiones de manera oportuna.

Por lo tanto se planteó y se puso en marcha las siguientes soluciones:
Se instaure una Política de compras y de ventas por parte de la empresa, a fin de determinar sus acciones o estrategias a establecer en los procedimientos de control interno y de cobranza. Elaborar un manual de cobranzas para mejorar el control interno en el área de cobranza de la empresa Tv Cable Virgen de la Puerta de Otuzco, que permita optimizar su recaudación y disminuir la morosidad.

Se apertura cuentas en entidades financieras, para facilitar el pago de las cuotas de los clientes por el servicio que reciben y la obtención de una recaudación eficiente que beneficie a la empresa.

Mejorar la selección del personal para que brinde un servicio en el área de cobranza; a fin de obtener personal calificado, y la prestación de servicio sea eficiente. De igual manera se planifique, programe y ejecute cursos de capacitación a los trabajadores para lograr un desempeño cada vez mejor.

Finalmente, gracias a las soluciones planteadas la empresa consiguió favorecer la implementación y ejecución de un eficiente y óptimo sistema de control interno en el área de cobranza; que su organización logre la recaudación deseada, necesaria para brindar un mejor servicio a sus clientes, mediante la ampliación y modernización de sus equipos de última generación; así como la ampliación de su cartera de clientes y la reducción de los niveles de morosidad.

Así mismo que la forma de cobranza se amplié a través de apertura de cuentas en entidades financieras; y que el personal de cobranzas debe ser sometido a un proceso de selección, que finalmente la empresa Tv Virgen de la puerta le permita obtener un grupo calificado de trabajadores en esta área. Organizándose internamente para el logro eficiente en la recaudación y organización en sus actividades comerciales y así pueda cumplir con sus objetivos en un tiempo adecuado y determinado.

La propuesta conllevó a gestionar y hacer el cobro oportuno de las cuotas mensuales, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos por la entidad, evitando el exceso de morosidad; que permitió una óptima recaudación y por consiguiente la reducción de la morosidad.

TÍTULO: “GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR Y SU INFLUENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA CONSERMET S.A.C., DISTRITO DE HUANCHACO, AÑO 2016” (BR. VÁSQUEZ MUÑOZ, LUIS EDUARDO & BR. VEGA PLASENCIA, ENITH MARISOL; 2016)

Se detectó la necesidad de establecer que la gestión de cuentas por cobrar, ocasionan disminución en la liquidez de empresa CONSERMET S.A.C. El análisis de los datos nos permitió establecer que el nivel de ventas al crédito influye en el riesgo de liquidez de la empresa CONSERMET S.A.C. Esto conlleva, a que la empresa no disponga de liquidez para afrontar sus obligaciones en el corto plazo.

Por lo tanto se planteó y se puso en marcha las siguientes soluciones:
Considerar una política de crédito efectiva y hacer un estudio y seguimiento riguroso al comportamiento de los clientes potenciales a la hora de pactar el servicio. De esta manera, la empresa garantizará el cobro de sus facturas en el tiempo establecido. Se debe reforzar y difundir los procedimientos de cobranza aplicados a los clientes, a fin de agilizar el cobro de las cuentas por cobrar y así contar con un fondo líquido suficiente que permita cubrir las obligaciones en el corto plazo.

CONSERMET S.A.C., llegó a la conclusión que debe capacitar a su personal del área de cobranzas sobre los procedimientos más efectivos en la gestión de las cuentas por cobrar, asimismo, asignar una correcta segregación de funciones, con el objetivo de que cada empleado cumpla con una función específica de acuerdo a sus capacidades, y de esta manera obtener mejores resultados a la hora de gestionar el cobro con los clientes. CONSERMET S.A.C., deberá evaluar su información financiera cada 3 meses, esto le permitirá a la empresa conocer el grado de liquidez como resultado de su gestión en las cuentas por cobrar.

TÍTULO: “PROPUESTA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE COBRANZAS EN LA COMPAÑÍA TECNISEGUROS S.A.” (AUTORES: CAMPOVERDE MASSA, EDGAR FABIÁN ESPÍN GARRIDO, KATHERINE LISBETH, 2015).

Se detectó la necesidad de la empresa **Tecniseguros S.A.**, que carece de deficiencia y debilidades en su control interno en los procesos de ventas, cobro de comisiones y recaudos lo que se están presentando irregularidades en estos procesos acerca del control esto refleja una inflación de cartera de cobro.

Las medidas de control interno actualmente no están vigentes en la compañía, además para no tener un procedimiento adecuado para la aplicación de controles, solo centrándose en las políticas y procedimientos de la compañía.

Esto deja como resultado una cartera inflada en cada mes de cierre como también un riesgo de no preocupación pero si de revisión (bajo pero muy cerca de los parámetro moderado bajo). El sistema de control interno referente en los cobros de comisión y recaudos no hay establecidas políticas ni procedimientos de cobro por lo que la gestión de cobro tiende a desequilibrarse de sus metas y objetivos de la compañía.

Los mecanismos que la compañía están implementando actualmente no tienen un respaldo de fijación es decir no lo están cumpliendo conforme los establecen las políticas internacionales del control o en base al COSO I o COSO II por lo que sus resultados son fallidos en el mejoramiento de gestión de cobros.

En los procesos generales de la compañía intermediaria de seguros no están siendo revisados ni chequeados los controles; si se cumplen o no, si hay una persona encarga que los revise, examine, evalúe su continuidad, esto provoca que el personal tenga llamados de atención y multas por parte de sus supervisores.

Por lo tanto se planteó y se puso en marcha las siguientes soluciones: analice el costo y beneficio de implementar un sistema en el que se pueda reducir las posibilidades de fraudes y errores mediante la automatización de todos los procesos. Por otra parte se debe constar con una adecuada tecnología donde pueda dar resultados eficientes como son los reportes o información que permita llevar un control de las operaciones que se está llevando a cabo para una mejora.

Implementar en Tecniseguros políticas de cobros como también un manual de cobranzas con el cual las áreas encargadas puedan guiarse con la Facturación-Cobranzas, con el fin de que logren mejorías en la gestión de recuperación de cartera y de esa manera la empresa cuente con recursos disponibles para las obligaciones que tienen a corto plazo.

Contar con un plan de acciones para recuperación de cuentas por cobrar, así como también realizar el cálculo de una reserva que sea para cuentas incobrables rigiéndose a las leyes de contabilidad, tener un control haciendo análisis correspondiente al movimiento de la provisión de las cuentas incobrables en la misma que incurre un resultado insuficiente de años anteriores como los que son las cuentas vencidas por más de 180 días que mantienen.

Para la facturación se debe implementar la tecnología, desarrollo de sistemas en la que muestre de manera inmediata en la parte del sistema financiero, en la que cuente automáticamente una opción para que el departamento de contabilidad obtenga el registro mensual de los seguimientos de todos los movimientos realizados que tengan que ver con las cuentas por cobrar.

De acuerdo a los estudios realizados, las recomendaciones para mejorar la confianza en el sistema de Tecniseguros es lograr mantener una estabilidad en los procesos que se llevan a cabo teniendo un control ante la adversidad que esté pasando en la misma. El tener problemas y a su vez generar una solución para el problema que se presente es una de las mejores estrategias ya que eso no se da a notar ante los clientes quienes son las personas que gozan de nuestro servicio o beneficios que ofrecemos.

Finalmente, gracias a las soluciones planteadas la empresa consiguió favorecer y evaluar el riesgo de auditoría e implementar los procedimientos de un control interno de tal manera que este sea para asegurar el riesgo y se encuentre a un nivel aceptablemente bajo.

Título: “IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL CCT S.R.L. EN EL DISTRITO DE COMAS EN EL AÑO 2013” (CASTILLO CASTILLO GIANNINA MARLENI; CÓRDOVA ABANTO JYM KENNET & TORRES DEL CASTILLO JENNIFER, 2016)

Se detectó que la empresa Industrial CCT S.R.L. tiene un control interno ineficiente, no cuenta con políticas y procedimientos bien definidos y claros que ayude a cada área usuaria a que identifique sus propios riesgos, que se evalúe y mida, sobre todo cual es la actividad que va a ejercer para controlar los riesgos.

El área de créditos y cobranzas realiza un incorrecto uso de la cesión de créditos a los clientes. La empresa al otorgar créditos para ganar más clientes, con el propósito de incrementar sus ventas y generar mayor liquidez, no realiza una evaluación exhaustiva de la capacidad de pago del solicitante, para conocer si es fiable y evitar el riesgo del incumplimiento de pago de sus obligaciones; además, otro factor limitante, no cuentan con un mapa de procesos que orienten los pasos de acciones que debe seguir para el correcto manejo del otorgamiento de créditos.

Falta de políticas más rigurosas en el sistema de manejo de cobranzas, las que tienen implementadas son muy flexibles y esto conlleva un retraso en las cobranzas; ausencia de estrategias de cobro, para incentivar a los clientes al pago puntual y evitar se genere costos adicionales originados por la morosidad del pago. Bajo nivel de comunicación entre áreas, que pueda mantener un ambiente laboral armonioso, donde la información sea periódica y fluya oportunamente.

Por lo tanto, se planteó y se puso en marcha las siguientes soluciones:

- Aplicar el control interno en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de la entidad.
- Tomar decisiones de inversión en crédito y aprovechar el otorgamiento de descuentos, es recomendable la administración de las cuentas por cobrar para el manejo eficiente que repercutirá en un incremento de la utilidad.
- Implantar un sistema de previsto o de recordatorio del vencimiento, la cantidad y el medio de pago convenido, para dejar constancia de las cuentas pendientes por liquidar. Aunque el previsto puede resultar incómodo, los actuales medios informáticos son un vehículo muy útil como un correo electrónico puede cubrir perfectamente esta necesidad.
- Mejorar la comunicación entre los departamentos, evitará que se produzca conflictos y contribuirá en la interacción de todos los trabajadores de la empresa.

Finalmente, gracias a las soluciones planteadas la entidad pueda llevar de una manera adecuada todas las actividades en el área, buscando la efectividad en el desarrollo de las actividades en ayuda al cumplimiento de las metas de la entidad y, por ende, evite riesgos y fraudes, cuidando los intereses de la empresa. Un sistema de control interno contribuye al logro de efectividad de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

TÍTULO: “CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO-COBRANZA DE LA COOPERATIVA INNOVACIÓN ANDINA LTDA. PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO 2012.” (JENNY MARISOL LOOR SEGOVIA, 2014)

Se detectó que de acuerdo al control interno las políticas en el área de crédito- cobranza en la Cooperativa, no están debidamente socializadas a los empleados para que garanticen el debido control de la gestión institucional, tal como lo establecen las normativas vigentes.

De acuerdo a la evaluación del control interno efectuado al departamento de crédito-cobranza en la Cooperativa, se pudo determinar que las actividades presentan falencias en cuanto a cumplimiento efectivo del proceso de crédito y cobranza debido a que el manual de control interno para esta área no se lo aplica de manera adecuada por desconocimiento. La evaluación del control interno en el Departamento de Crédito- Cobranza de la Cooperativa Innovación Andina Ltda., se presenta en los componentes: área administrativa el nivel de confianza es del 63.63% y el nivel de riesgo es bajo sin embargo se puede decir que se presentan atrasos en los procesos de crédito y cobranza, y origina falta de suficiente liquidez; en el área contable el nivel de confianza es del 100%.

El informe del control interno se elaboró en base al hallazgo encontrado en cada uno de los componentes, mismos que contiene, la carta dirigida al gerente de la cooperativa con los resultados, conclusiones y recomendaciones, para su análisis respectivo.

Por lo tanto se planteó y se puso en marcha las siguientes soluciones: Socializar y dar a conocer las políticas de la institución en el departamento para su debida aplicación en el momento oportuno, evitando errores involuntarios entre sus empleados y colaboradores.

Actualizar los procesos de control en el Departamento de Crédito- Cobranza de la Cooperativa Innovación Andina Ltda., para que el personal encargado de entregar la documentación, pueda realizar eficientemente su trabajo y se evite la deficiencia en el mismo. Aplicar controles a las actividades que realizan en el Departamento de Crédito Cobranza de la Cooperativa Innovación Andina Ltda., para determinar el nivel de confianza y el cumplimiento de las mismas. Aprobar el informe para la aplicación de las sugerencias emitidas al Departamento de Crédito- Cobranza de la Cooperativa Innovación Andina Ltda.

Finalmente, gracias a las soluciones planteadas; las instituciones privadas para implementar un sistema de control interno, deben desarrollar procesos y procedimientos que ayuden al desarrollo adecuado de sus actividades, generando una información útil y necesaria bajo medidas de seguridad, control y objetivos de

la entidad, con esta perspectiva, la falta de un diagnóstico en el Departamento de Crédito - Cobranza de la Cooperativa Innovación Andina Ltda. Provincia de Cotopaxi, periodo 2012, puede conllevar a que las actividades realizadas corran riesgos en sus operaciones; por lo tanto las decisiones tomadas para su gestión, pueden ser erróneas, lo que desencadenaría una crisis operativa que perjudicaría el resultado de sus actividades.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Control Interno

Según (Mantilla, 2005), el control interno se define como un proceso realizado por la junta de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable confianza en que los objetivos de las siguientes categorías se están cumpliendo:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones: se orienta esta categoría a los objetivos básicos de negocio de una entidad, incluyéndose aquí los objetivos relativos al desempeño de la rentabilidad y la salvaguarda de recursos.
- Fiabilidad de la información financiera: esta se relaciona con la preparación de estados financieros publicados y fiables, incluyendo los estados financieros intermedios aquellos datos financieros seleccionados derivados de dichos estados, tales como las ganancias obtenidas, informadas públicamente.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables: se refiere esta al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

Por otro lado, (Perdono, 2004) el control interno es un plan organizativo de la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos coordinados que debe adoptar toda empresa, ya sea pública, privada o mixta, para poder contar con información fiable, salvaguardar sus bienes y promover la eficiencia tanto de sus operaciones como de la adhesión a su política administrativa.

2.2.2. Sistema de Control Interno

Para (Maldonado, 1992), considera lo siguiente acerca del sistema de control interno: El sistema de control interno es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adopta la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar, en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de registros contables y la preparación oportuna de la información financiera confiable. El sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad.

2.2.3. Importancia del Control Interno

Según (Coopers y Lybrand, 1997), el control interno es importante debido a que ayuda a que la entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y prevención ante la pérdida de recursos, así como también a la obtención de información financiera y contable.

Por su parte,(Perdoni, 2004) afirma que el control interno es importante, puesto que todas las empresas públicas, privadas y mixtas deben contar con un buen Sistema de Control Interno para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

En este sentido, como se puede apreciar en lo dicho anteriormente, en que los estados financieros han sido elaborados con controles que hacen disminuir la probabilidad de tener errores.

2.2.4. Objetivos del control interno

Para el logro de un buen sistema de control interno se requiere de objetivos con que la empresa debe contribuir para un buen funcionamiento; para el autor (Perdono, 2004, Pag.04), son los siguientes:

- Prevenir fraudes.
- Descubrir robos y malversaciones.
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.
- Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa en cuestión.
- Promover la eficiencia del personal.
- Detectar desperdicios de material innecesario de material, tiempo, etc.

2.2.5 Principios del control interno

La empresa de tener en cuenta los principios de control interno como se detalla a continuación, según (Perdono, 2004, Pag.03).

- Separación de funciones de operación, custodia y registro.
- Dualidad o plurilateralidad de personas en cada operación; es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos debe intervenir 02 personas.
- Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controla su actividad.
- El trabajo de los empleados será de complemento y no de revisión.
- La función de registros de operaciones será exclusiva del departamento de contabilidad.

2.2.6 Elementos del control interno

Para el logro de un buen sistema de control interno se requiere de un plan de organización que involucre a toda la empresa y contribuir con los resultados esperados, el autor (Estupiñan Gaitan, 2006), menciona los siguientes elementos del control interno.

- a) **Elemento de organización:** un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segregue las funciones de registro.
- b) **Elementos, sistemas y procedimientos:** un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.
- c) **Elementos de personal:**
 - Prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad de personas, dentro de la organización.
 - Personal, en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente.
 - Normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal.
- d) **Elementos de supervisión:** una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico.

2.2.7 Tipos de Control Interno

Para el autor (Perdono, 2004, Pag.05), existen dos tipos de control interno:

a. Control Interno Contable

Es el que verifica la corrección y confiabilidad de la información contable, es decir los controles diseñados establecidos para lograr un registro y resumen adecuado de las operaciones financieras de la empresa.

b. Control Interno Administrativo u Operacional

No se limita al plan de organización, a los procedimientos y registros que intervienen en el proceso de decisiones que llevan a gerencia a autorizar las operaciones.

2.2.8 Componentes de Control Interno

El nuevo enfoque del control interno aporta componentes que deben ser de dominio de todos los trabajadores de las organizaciones empresariales, es así, que (Mantilla, 2005, pág. 5), refiere los componentes del control interno según el Informe COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission), es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un Sistema de control y son los siguientes:

A) Ambiente de control: Mantilla (2011), El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad, es decir establece el tono de la organización, para influenciar la conciencia de control. Proporciona la disciplina y estructura, integridad y valores éticos, asignación de responsabilidades, competencia profesional. (p.25)

B) Evaluación del riesgo: cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben de valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados de distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos

relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. (Whittington, R y Pany, K. 2000, pág. 177).

C) Actividades de control: son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. (Whittington, R y Pany, K. 2000, pág. 178).

D) Información y comunicación: debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

E) Monitoreo: los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por actividades de monitorización sobre la marcha, evaluaciones separadas, o combinación de las dos. La monitorización sobre la marcha ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. (Whittington, R y Pany, K. 2000, pág. 180).

2.3. DESCRIPCIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES

2.3.1. Cuentas por Cobrar

Cuentas por Cobrar según (Fowler Newton, 2014). “Las cuentas por cobrar constituyen el crédito que la empresa concede a sus clientes a través de una cuenta abierta en el curso ordinario de un negocio, como resultado de la entrega de artículos o servicios. Con el objetivo de conservar los clientes actuales y atraer nuevos clientes, la mayoría de las empresas recurren al ofrecimiento de crédito. Las condiciones de crédito pueden variar según el tipo de empresa y la rama en que opere, pero las entidades de la misma rama, generalmente ofrecen condiciones de crédito similares”.

2.3.2. Sistema de Cuentas por Cobrar

Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas los estados financieros. Una debilidad importante del Control Interno, o un Sistema de Control Interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable". (Catacora, 1996)

2.3.3. Importancia de las Cuentas por Cobrar

Para (Fowler Newton, 2014), las cuentas por cobrar constituyen uno de los conceptos más importantes del activo circulante. La importancia está relacionada directamente con el giro del negocio y la competencia. Las cuentas por cobrar representan una inversión muy importante para la empresa. Una de las medidas para conocer la inversión que se tiene en cuentas por cobrar es la relación de la inversión al capital de trabajo y al activo circulante, y se obtienen a través de la prueba de liquidez, la rotación de cobranza y su periodo de cobro.

2.3.4. Políticas de Crédito y Cobranza

Según (Van Horne, James C y Wachowicz, John M, 2002, pág. 254). Las condiciones económicas, los precios asignados a los productos y la calidad de los mismos, además de las políticas de crédito de las empresas, son los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una empresa. Todas, excepto la última, escapan en gran medida al control de los directores de finanzas.

No obstante, al igual que con otros activos circulantes, los directores pueden variar el nivel de cuentas por cobrar y mantener el equilibrio entre rentabilidad y el riesgo. Reducir los estándares de crédito puede estimular la demanda, lo que, a su vez, debe traducirse a mayores ventas y utilidades. No obstante, implica un costo mantener las cuentas adicionales por cobrar, además de un riesgo mayor de pérdidas por cuentas incobrables.

2.3.5. Elementos de la Política de Crédito

Resumiendo lo expuesto por (HaimE Levy, 2004, págs. 210 -211), las políticas de crédito cuenta con diferentes elementos mismos que para son los que se detallan a continuación:

➤ Descuentos por pronto pago

Desde el punto de vista del vendedor es conveniente estructurar un sistema generalizado de descuentos por pronto pago, evaluando el costo actual de financiamiento a clientes y el costo que se tendría al ofrecerles descuentos por verdaderamente atractivos por el pago anticipado de sus facturas.

Las políticas de venta y de cobranza de las empresas generalmente están estructuradas dando al cliente un plazo máximo de pago, o bien un determinado porcentaje de descuento en caso de que pague su factura en un término menor. Es decir una empresa puede tener establecido que sus facturas sean pagadas a los días de su factura o bien a los 10 con un 2% de descuento.

Por otro lado, la empresa tiene que evaluar el costo del descuento otorgado, ya que lo que es beneficio para uno es costo para otro. De esta manera, la empresa vendedora tendrá que analizar si le conviene tener un costo elevado al recuperar la cartera, pero con alta liquidez, o bien mantener su liquidez en niveles inferiores y con mayor rendimiento de sus ventas.

Desde el punto de vista del dinero y de su aprovechamiento es preferible tener una amplia disponibilidad de efectivo con la que se puedan solventar los problemas de pago sin endeudarse, aprovechar nuevas oportunidades de negocio por tener el efectivo suficiente para hacerlo, o bien, incrementar los beneficios financieros que se puedan lograr de dicho dinero. Es más conveniente ser el administrador del dinero propio y no que sean terceras personas (clientes) que lo administren.

➤ **Periodo de crédito**

Alargar los períodos de crédito otorgados a clientes podría propiciar un incremento en el volumen de ventas paralelo al aumento de la inversión en cuentas de clientes, pero a la vez generaría una elevación en el costo de financiamiento de las cuentas por cobrar.

La función primordial de la política de crédito es la de otorgar los créditos a los clientes en un plazo de 30 días, sobre la base de los plazos que se reciben de los proveedores, de manera que no se exceda en periodos mayores a los recibidos.

➤ **Políticas de cobranza**

Se refiere al procedimiento que se sigue para la recuperación de la cartera vigente y de la vencida. La política de cobranza se deberá diseñar tomando en consideración las condiciones del mercado, competencia, tipo de clientes de la compañía y de los propios objetivos y políticas diversas de la empresa.

Una política de cobranza debe contener un análisis estadístico periódico y sencillo de las cuentas por cobrar vencidas, en donde se muestre el grado de atraso en que se encuentra la cartera de cobranza y que debe estar debidamente zonificada en base a los territorios de cobertura.

Para (Gitman Lawrence, 2003); son los procedimientos que la empresa emplea para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar cuando las mismas llegan a su vencimiento. Estos procedimientos se explican a continuación:

- **Notificación por escrito:** constituye la primera opción en el proceso de cobro de las cuentas vencidas. Se lleva a cabo los días siguientes al vencimiento de la cuenta, para ello se envía una carta al cliente deudor, notificándole la situación. En caso de que el cliente haga caso omiso a esta notificación, se procederá a enviar una más exigente. Finalmente, se enviara una tercera y última carta planteando la situación de morosidad.
- **Llamadas telefónicas:** constituye la segunda opción, se debe realizar cuando el primero no dio el resultado esperado, en este caso el gerente de crédito tendrá la tarea de comunicarse con el cliente que posee la deuda y hacerle la exigencia del pago. Si este posee una razón adecuada para explicar el motivo de retrato, se podrá considerar la posibilidad de extender el tiempo de crédito.
- **Visitas Personales:** esta técnica puede ser muy efectiva y constituye la tercera opción, su efectividad radica en las altas posibilidades de que el cobro se haga en el acto.
- **Mediante agencias de cobranza:** es la cuarta opción, puede no resultar rentable, puesto que consiste en recurrir a una agencia o un abogado para que se encargue de gestionar el cobro.

Esto generalmente conlleva un costo elevado y se puede ver afectado hasta el 50% de las deudas cobradas.

- **Recurso Legal:** es una opción bastante extremista, puede recurrirse a ella incluso antes de la anterior, pero se debe tener en consideración que puede ser procedimiento costoso y que aun así no garantiza el cobro de los deudores pendientes.

2.3.6. Evaluación del Riesgo de Crédito

Según (Brachfield, 2009); es necesario que el gerente de crédito, este consciente de los problemas que ocasiona la insolvencia o la morosidad de pago de un cliente por lo que es necesario verificar fuentes como el análisis financiero del cliente que solicita el crédito, evaluando su solvencia, estabilidad y rentabilidad, a partir de esa información podemos fijar límites de crédito, basándonos en los antecedentes de puntualidad de pago y la necesidad que este tiene de compra.

Si bien es cierto que toda transacción a crédito implica un riesgo es la recuperación, tampoco es menos cierto que de aplicarse una política agresiva en su retorno los niveles de recuperación serán óptimos diluyéndose el grado de morosidad.

2.3.7. Evaluación de la Función Crediticia e Índices de Rotación

2.3.7.1. Evaluación de la Función Crediticia

(Delgado Ugarte, 2000); menciona que para evaluar la función crediticia se debe contar con:

- **Presupuesto de cobranzas.-** herramienta con la que deberá contar el ejecutivo de cobranzas, el cual le señalará la cobranza a alcanzar por su departamento. También le permitirá comparar con el valor real de cobranza obtenido.

- **Análisis de saldos por antigüedad.-** Es necesario que el jefe del departamento de crédito y cobranzas cuente con una relación de clientes por antigüedad de saldos, con el objetivo de centrar su atención en aquellas partidas o cuentas que estén fuera de la política, cuentas que se encuentren vencidas.
- **Análisis de rotación de la cartera.-** la rotación de las cuentas por cobrar es una técnica más con la que cuenta el ejecutivo de cobranzas para evaluar la efectiva función crediticia. La rotación se obtiene dividiendo las ventas anuales entre el promedio mensual de cuentas por cobrar. El número de veces que la cuenta rota, es el número de oportunidades en las que se recupera la cartera vencida.

2.3.7.2. Índice de Rotación de la Cartera

Según (Urbina, 2013) Rotación de cuentas por cobrar: La rotación de cuentas por cobrar de la empresa es una medida de su liquidez o actividad y se define como sigue:

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

Este índice que marca la evolución de la cartera de clientes o el retorno de los créditos cedidos y es de suma importancia cuando se realizan este tipo de operaciones, puesto que la empresa requiere que el capital cedido tenga un óptimo retorno acorde con los plazos fijados.

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Evidentemente, la gerencia tan pronto obtenga los estados financieros y observe dificultades de caja, debe centrar inicialmente su atención solicitando o recabando información adicional al área de Créditos y Cobranzas para que se determine el grado de morosidad existente y las razones del mismo.

Cabe precisar que una situación de morosidad afecta notoriamente las finanzas de la empresa, toda vez que el disponible será escaso y no se podrá atender oportunamente todas las obligaciones. Para corregir esta situación la empresa a través de la gerencia deberá instruir al Jefe de Créditos y cobranzas un mayor celo y agresividad para evitar que el nivel de endeudamiento de los clientes se convierta en irrecuperable y se tenga que afrontar pérdidas significativas.

2.3.8. La Morosidad y su Relación con la Cartera

La morosidad tiene una destacada incidencia sobre la cuenta de resultados de la entidad financiera, debido a las provisiones para insolvencias que ésta debe ir dotando para hacer frente a los posibles impagos que se vayan confirmando. Además, la entrada de un crédito en situación de morosidad implica la parada del devengo de los intereses en la cuenta de resultados.

Hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago. En el caso de los créditos concedidos por las entidades financieras, normalmente se expresa como cociente entre el importe de los créditos morosos y el total de préstamos concedidos. Así, la tasa de morosidad se define como:

$$\text{Tasa de morosidad} = \text{Créditos impagados} / \text{Total de créditos.}$$

Se pueden distinguir cuatro tipos de situaciones en los riesgos correspondientes a las operaciones financieras:

- **Riesgo normal:** aquellas operaciones para las que se disponga de evidencia objetiva y verificable que haga altamente probable la recuperación de todos los importes debidos.
- **Riesgo subestándar:** aquellas operaciones que si bien no pueden ser consideradas como dudosas o fallidas, sí presentan ciertas debilidades que pueden suponer la asunción de pérdidas por parte de la entidad financiera mayores que las coberturas genéricas dotadas.
- **Riesgo dudoso:** son aquellas que presenten un retraso en el pago superior a 90 días (3 meses).
- **Riesgo fallido:** son aquellas operaciones cuya recuperación se considera remota, por lo que procede darlas de baja del activo.

2.4. MARCO CONCEPTUAL

2.4.1. Control: Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

2.4.2. Control Interno: El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término "controles" se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno. (Definido en NIA 315.4(c)).

2.4.3. Proceso de Control: Supone la aplicación de cuatro etapas básicas; establecimiento de normas (proporcionan base sobre la cual se mide el desempeño real o esperado); medir el desempeño (mostrar lo que se ha logrado); comparar lo realizado con las normas (obtener información y comparar con la norma estándar) y tomar medidas correctivas (puede implicar un cambio en el método, motivación). (Rodríguez Valencia, 2011).

2.4.4. Actividades de Control: Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. (Coopers & Lybrand, 1997).

2.4.5. Crédito: El crédito no es un favor que se otorga, sino un servicio que se vende. Cuando el cliente escoge nuestro servicio de crédito, nos hace un favor ya que hubiera podido escoger otro proveedor. El crédito es una forma de aumentar las ventas y las utilidades.

2.4.6. Cobro: Es la acción inmediata por la cual se pretende obtener la satisfacción de una obligación cualquiera que fuere esta.

2.4.7. Rotación de Cartera: La rotación de cartera es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes, se define de la siguiente manera:

Ventas / Cuentas por Cobrar

2.4.8. Riesgo: Medida de la incertidumbre en torno al rendimiento que ganará una inversión o, en un sentido más formal, el grado de variación de los rendimientos relacionados con un activo específico. (Gitman, Lawrence J y Zutter, Chad J, 2012).

2.4.9. Liquidez Empresarial: Por otra parte tomando como referencia a se puede determinar que el concepto de liquidez empresarial está relacionado con la capacidad de pagar las obligaciones que la empresa ha contraído en momentos de vencimiento.

La empresa se encuentra en situación permanente de liquidez si es capaz de satisfacer todos los pagos a que está obligada y además dispone de unos saldos adecuados de dinero disponible en el activo del balance. (Monzón Graupera, 2002, pág. 9).

2.4.10. Morosidad: Falta de puntualidad o retraso, en especial en el pago de una cantidad debida o en la devolución de una cosa. Penalidad costo financiero del dinero.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo del presente estudio es una investigación aplicada, por que busca entender un fenómeno actual. Para (Murillo, 2008), la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es No Experimental, porque sólo se estudiará el fenómeno y según Hernández, Fernández y Baptista (2010), en la investigación no experimental no se van a manipular las variables de la hipótesis general y en los que solo se observan los fenómenos para después analizarlos; es Transversal, porque la recolección de los datos se hará en su solo momento definido, debido a que los datos se recogen en un determinado periodo de tiempo. Es Correlacional, ya que se va a determinar la relación que existe entre las dos variables. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

Para el desarrollo de la investigación, la población objeto de estudio se determinó en base al grupo de trabajadores de las áreas que laboran en la Empresa comercial VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L. en el periodo de enero a diciembre de 2016. Para este periodo se tenían 53 colaboradores los cuales constituyen la población de estudio.

3.3.2. Muestra

La muestra óptima para la presente investigación se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proposiciones, considerando que la población es finita o conocida, la misma que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

$$\frac{(1.96)^2 (53) (50\%) (50\%)}{(5\%)^2 (53-1) + (1.96\%)^2 (50\%) (50\%)} = 47 \text{ personas}$$

Dónde:

N= Población	53
Z= Nivel de confianza	1.96 %
p= Probabilidad de éxito	50 %
q= Probabilidad de fracaso	50 %
E= Margen de error	5 %

3.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS Y DE LAS VARIABLES

A. VARIABLE INDEPENDIENTE

Control Interno

B. VARIABLE DEPENDIENTE

Gestión de las cuentas por cobrar

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

DEFINICION CONCEPTUAL		INDICADORES
Variables	Definición Conceptual De Variables	
Independiente: CONTROL INTERNO	Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas los estados financieros. Una debilidad importante del Control Interno, o un Sistema de Control Interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable.	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de control • Evaluación de Riesgos • Actividades de Control • Información y Comunicación • Supervisión
Dependiente: GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR	Un aspecto que caracteriza las cuentas por cobrar es el hecho de que el cobro del bien o servicio esté diferido, de manera que la empresa concede a sus clientes un plazo para su cancelación a partir de la entrega del mismo. Sin embargo, este aspecto en ocasiones debe ser tratado con sumo cuidado ya que de la presencia de mayores o menores cantidades de ventas a crédito pendientes de cobro se derivan el incremento de los riesgos para la empresa desencadenando diversas consecuencias financieras, como mayores gastos de cobranza e intereses, cuentas que pasan a ser incobrables por insolvencia por parte del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de la recuperación de la cartera. - Determinar el grado de morosidad. - Evaluación de la política crediticia. - Asignación de límites de crédito. - Revisión periódica de créditos otorgados. - Estimación y provisión de cartera morosa

3.6. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

A. Sistema de Control interno

"Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas los estados financieros. Una debilidad importante del Control Interno, o un Sistema de Control Interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable". (Catacora, 1996)

B. Gestión de cuentas por cobrar

Un aspecto que caracteriza las cuentas por cobrar es el hecho de que el cobro del bien o servicio esté diferido, de manera que la empresa concede a sus clientes un plazo para su cancelación a partir de la entrega del mismo. Sin embargo, este aspecto en ocasiones debe ser tratado con sumo cuidado ya que de la presencia de mayores o menores cantidades de ventas a crédito pendientes de cobro se derivan el incremento de los riesgos para la empresa desencadenando diversas consecuencias financieras, como mayores gastos de cobranza e intereses, cuentas que pasan a ser incobrables por insolvencia por parte del cliente. (Chillida, 2003).

3.7. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.7.1 Métodos de Recolección de Datos

a) Método Descriptivo

Ya que en la presente investigación, se procederá, a realizar una descripción de la situación de la EMPRESA COMERCIAL VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L

b) Método Deductivo

El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas; que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas en una situación general. (Mendes Alvarez, 2001).

c) Método Inductivo

Se procederá a aplicar la metodología de control interno a una muestra de los colaboradores de la EMPRESA COMERCIAL VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L; el método inductivo, consiste en ir de lo particular a lo general.

d) Método Analítico

El método de análisis según (Mendes Alvarez, 2001), es el proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación causa – efecto entre los elementos que componen el objeto de la investigación.

e) Método Explicativo

Mide las relaciones de causalidad para determinar los efectos de los determinantes socioeconómicos sobre la condición de morosidad en los clientes de la empresa comercial VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L.

3.7.2. Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de datos que hemos utilizado en esta investigación, van de acuerdo con los objetivos o elementos sometidos a estudio son:

a. Observación

Técnica de observar el fenómeno, materia de investigación (Evaluación de Control Interno) registrado durante el proceso de la investigación para su posterior análisis.

b. Entrevista

Esta técnica es utilizada para la obtención de la información mediante un dialogo sostenido entre el entrevistado y el entrevistador a través de un encuentro formal planificado basado en su cultura de ética requerida en todo trabajo de investigación.

c. Encuesta

Para el presente trabajo de investigación se utilizara la técnica de la encuesta, dirigida a 25 trabajadores de las áreas de Gerencia, Contabilidad, Créditos y Cobranzas y Administración de la empresa comercial VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L.

d. Revisión Documentaria

Se revisan documentos relevantes a las empresas comercializadoras en el desarrollo de la investigación. Es una técnica de investigación que permite analizar, interpretar y describir los documentos, examinando de manera minuciosa. Esta recopilación de documentos permitirá determinar y analizar los efectos del Control Interno de calidad de la empresa comercial VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L; mejore la gestión de las cuentas por cobrar y obtenga mayor rentabilidad.

3.8. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas que se utilizara para la recolección de datos tenemos a continuación:

- Se seleccionó la empresa comercial VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L. en la que se va a realizar el estudio.
- Se solicitó la autorización de la empresa comercial VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L. para realizar el estudio.
- Se procedió a aplicar entrevistas a los colaboradores.
- Al obtener la información de las entrevistas, éstas se analizaron.
- Presentación e interpretación de datos.
- Se elaboró la discusión de resultados.
- Se concluyó y recomendó con base en la discusión de los resultados.
- Se presentó el informe final de la investigación.

3.9. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS INFORMACIÓN

El análisis de datos es el precedente para la actividad de interpretación. La interpretación se realiza en términos de los resultados de la investigación. Esta actividad consiste en establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones según (Avila Baray, 2006, extraído de Kerlinger, 1982). La interpretación se realiza en dos etapas:

- Interpretación de las relaciones entre las variables y los datos que las sustentan con fundamento en algún nivel de significancia estadística.
- Establecer un significado más amplio de la investigación, es decir, determinar el grado de generalización de los resultados de la investigación.

Las dos anteriores etapas se sustentan en el grado de validez y confiabilidad de la investigación. Ello implica la capacidad de generalización de los resultados obtenidos.

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

4.1.1. Información de la Empresa

VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L. Su dirección comercial se encuentra en la Zona B Lote. G1 Dpto. 23 A.H. La Molina II Etapa (Interior 1) Piura / Piura / Veintiséis De Octubre. Registra como teléfono(s) principal(es) 356919.

Esta empresa fue fundada el 02/01/2015, registrada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales como una EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA. Registro Tributario: Registrada en la SUNAT con RUC (Registro Único de Contribuyente) número 20600033108.

La empresa materia de la presente investigación inició sus actividades en Enero del 2015 y cubre los territorios de Piura, Sullana y Tambogrande disponiendo de vendedores que se desplazan a dichas ciudades para su cometido.

4.1.2 Actividad Económica

La actividad principal de la empresa es la fabricación y comercialización de Pallets a las empresas exportadoras de mango en las épocas de octubre a febrero de cada año, uvas y el banano orgánico en toda época; así mismo las exportadoras de la zona de Paita suelen requerir de este bien para el almacenamiento de sus productos de conservas y otros.



(Pallets)

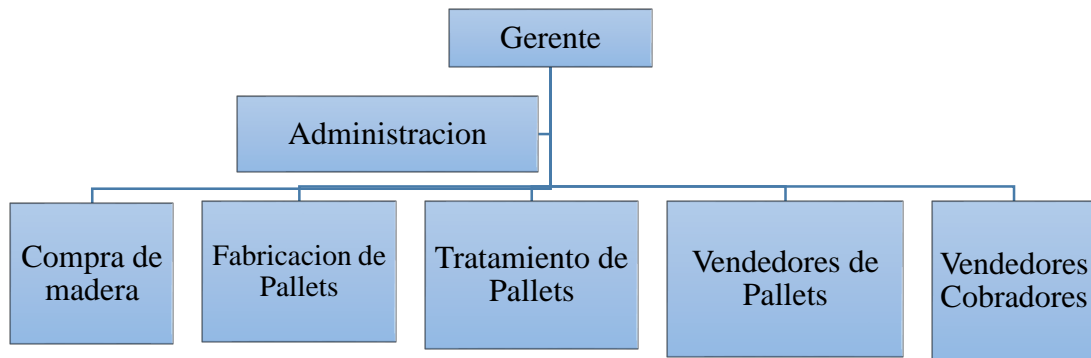
4.1.3. Aspecto legal, Organización y Funciones

a) Aspecto legal

El marco legal de la empresa corresponde al de una E.I.R.L (Empresa Individual de Responsabilidad Limitada) de acuerdo al Decreto Ley N^a 21621 que en su Artículo 1^o prescribe: La Empresa Individual de Responsabilidad Limitada es una persona jurídica de derecho privado, constituida por voluntad unipersonal, con patrimonio propio distinto al de su Titular, que se constituye para el desarrollo exclusivo de actividades económicas de Pequeña Empresa al amparo del Decreto Ley N^o 21435

b) Organización

La estructura orgánica de la empresa está supeditada a la dirección del Titular Gerente y está integrada por 30 personas entre profesionales, administrativos y técnicos, para lo cual sólo dispone de un formato de organigrama que se describe en líneas siguientes siendo las funciones desarrolladas en mérito a lo que disponga el titular gerente.



a) Funciones:

➤ **Gerente**

- Es el titular gerente que dirige la marcha de la empresa.
- Atender a las contingencias que pueden surgir.
- Evaluar el desempeño de sus subordinados, así como la conjunción de las tareas que ellos realizan a los fines de los objetivos generales de la empresa.
- Informarse acerca de todas las encuestas de satisfacción de los clientes.
- En algunos casos, decidir sobre la incorporación de nuevos productos al mercado.
- Llevar una buena relación con los clientes, al mismo tiempo que buscar nuevos.
- Mantener contacto continuo con los proveedores.

➤ **Administración:**

- Es el representante legal de la empresa, con todo lo que ello, implica.
- Se encarga de las transferencias de dinero desde las cuentas de la empresa.
- Es el supervisor de las operaciones comerciales de compraventa de inmuebles, materiales, bienes... de la empresa; así como de las inversiones que esta pudiera realizar.
- Crear un ambiente de trabajo en donde se conozcan los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa.

➤ **Compra de madera:**

- Para la confección de los pallets la empresa se provee del material que adquiere a los proveedores ubicados en las localidades de Cajamarca y Ayabaca de la especie de pino en árbol y cuya responsabilidad recae en el encargado de compras o jefe de compras.

➤ **Fabricación de Pallets:**

- Los troncos son cargados y llevados a nuestro almacén para ser apilados a la espera de ser llevados al aserradero. Una vez descortezados, las más modernas máquinas serradoras centran el tronco y lo limpian de tablas laterales para obtener el corazón del mismo con el que sacamos los mejores tablones para posteriormente fabricar nuestros pallets y embalajes.
- Las tablas son fumigadas para evitar que los hongos estropeen la madera. Posteriormente tablas y tablones son llevadas a nuestro moderno secadero para darles el grado óptimo de humedad con el que fabricar nuestros productos (pallets y embalajes). Una vez terminados, los pallets son almacenados, a la espera de ser distribuidos a las principales empresas del país.

➤ **Tratamiento de Pallets:**

- Si no sabes exactamente la procedencia de los pallets, y presenta un aspecto sospechoso, no estaría de más que lo trataras con algún fungicida para eliminar cualquier presencia de moho o agentes bacteriológicos.
- Hazte con una lijadora o con papel de lija y somete a los pallets a un buen repaso para eliminar cualquier astilla que pudiera sobresalir y evitar así lesiones incómodas durante su uso. Si quieres un acabado más profesional, antes del lijado, conviene hacer un cepillado, es decir, quitar una capa muy finita de la superficie de los pallets para su posterior lijado.

- Con ayuda de un pincel, elimina cualquier rastro de polvo de los pallets para que esté preparado para su uso, su baño de barniz o pintura.
- Al barnizar, utiliza un tapaporos como paso previo al barnizado.
- Al pintar, dale una capa de imprimación blanca, para el posterior pintado.

➤ **Vendedores de Pallets:**

Tienen la conexión permanente con los exportadores de las empresas: Asociación Productores Banano Orgánico Valle del Chira, Don Packing S.A.C, Agrosol Perú Export & CIA S.A.C. Planta Agroindustrial Koricancha S.A.C, Dominus S.A.C., All Natural Process E.I.R.L., entre otros clientes de las diferentes zonas de atención.

➤ **Cobranza:**

De acuerdo a la política de ventas, la empresa suele conceder a determinadas empresas créditos con factura a 30 días y para la recuperación del exigible la función es de cargo de los vendedores cobradores. Sin embargo, al no contar la organización con una jefatura de créditos y cobranzas ésta queda a merced de lo que reporte la fuerza de ventas, corriéndose el riesgo de actos de deshonestidad que afectan la liquidez de la misma.

Lo ideal es que este retorno de la cartera se cumpla dentro del plazo pactado, aunque siempre habrá situaciones de morosidad que es implícito del riesgo crediticio, lo que puede definitivamente afectaría los niveles de caja para la atención de los diferentes compromisos asumidos por la empresa.

4.1.4 Presentación de Estados Financieros

a) Presentación de Estados financieros

La empresa al cierre del ejercicio económico comparativo 2017 y 2016 revela la siguiente información contable en base a los estados financieros que se describen a continuación:

VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVOS AÑOS 2017 Y 2016
(Expresado en Soles)

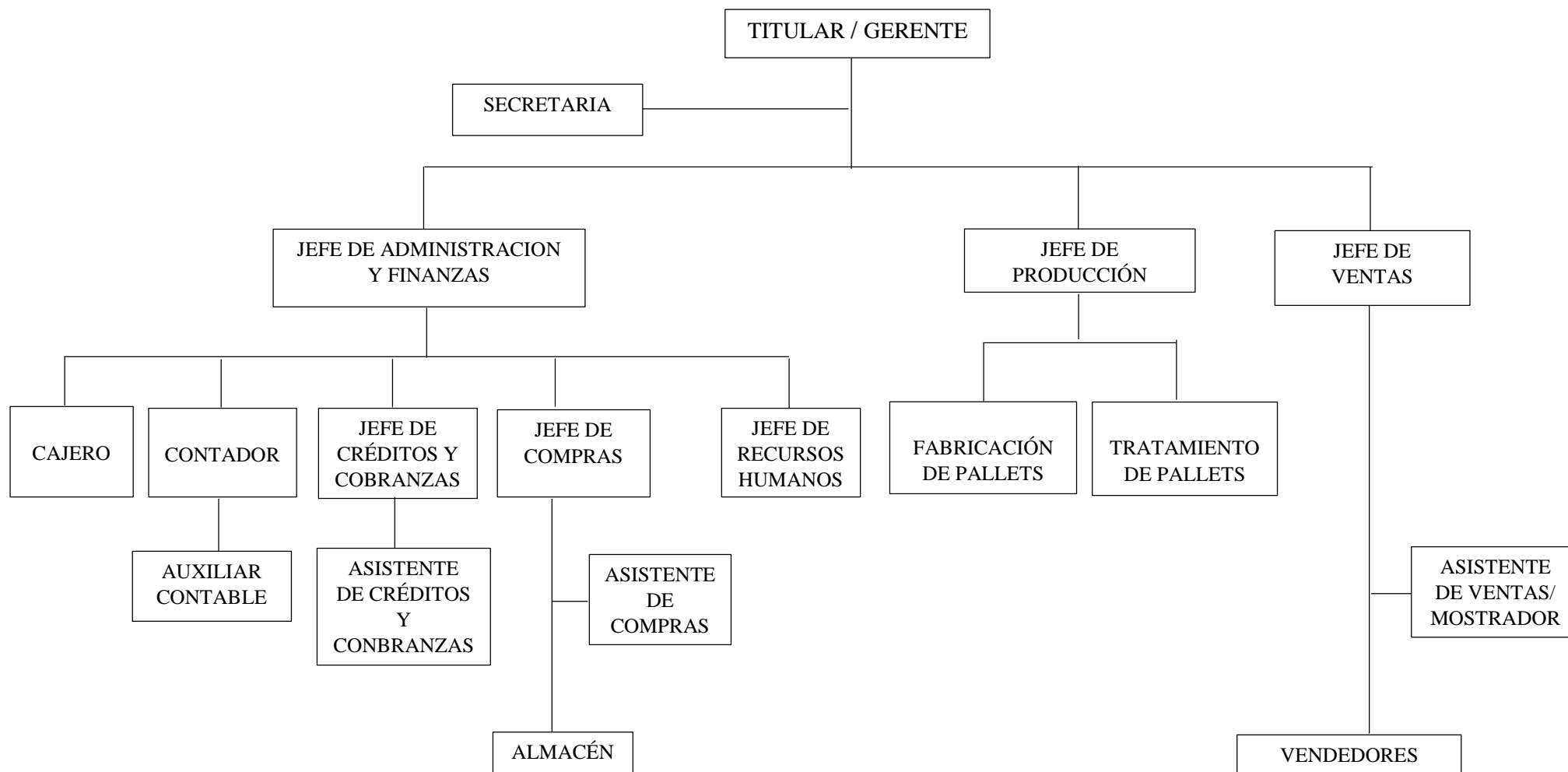
ACTIVO			PASIVO Y PATRIMONIO		
	<u>2017</u>	<u>2016</u>		<u>2017</u>	<u>2016</u>
Activo Corriente			Pasivo Corriente		
Efectivo y Equivalente de Efectivo	24,235	21,900	Otros pasivos financieros	5,000	
Cuentas por Cobrar Comerciales, neto	119,280	86,100	Cuentas por pagar comerciales	99,906	60,600
Otras cuentas por Cobrar	6,300	2,570	Otras cuentas por pagar	35,168	15,360
Inventarios	118,592	108,400	Obligaciones Financieras - C.P.	49,626	35,908
Gastos pagados por adelantado	5,025	3,100	Total Pasivo Corriente	189,700	111,868
Total Activo Corriente	273,432	222,070			
Activo No Corriente			Pasivo No Corriente		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo, neto	131,068	110,890	Obligaciones Financieras - L.P.	7,468	8,892
			Total Pasivo	197,168	120,760
			Patrimonio		
			Capital	170,000	170,000
			Resultados Acumulados	37,332	42,200
				207,332	212,200
TOTAL ACTIVO	404,500	332,960	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	404,500	332,960

VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL COMPARATIVO AÑOS 2017 Y 2016
(Expresado en Soles)

<u>DETALLE</u>	<u>2 0 1 7</u>	<u>%</u>	<u>2 0 1 6</u>	<u>%</u>
Ventas netas operacionales	780,800	100.00	619,100	100.00
Costo de Ventas operacional	<u>-636,800</u>	-81.56	<u>-498,500</u>	-80.52
Utilidad Bruta	<u>144,000</u>	18.44	<u>120,600</u>	19.48
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>				
Gastos de Venta	55,145	7.06	40,100	6.48
Gastos de Administración	49,500	6.34	25,700	4.15
Otros Gastos	<u>0</u>	0.00	<u>0</u>	0.00
Total Gastos	<u>104,645</u>	13.40	<u>65,800</u>	10.63
UTILIDAD DE OPERACIÓN	39,355	5.04	54,800	8.85
Ingresos Financieros	26,352	3.38	13,700	2.21
Gastos Financieros	-38,305	-4.91	-35,100	-5.67
Otros Ingresos	3,200	0.41	1,800	0.29
Otros Gastos				
Diferencia de Cambio, neta	<u></u>		<u></u>	
UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA	30,602	3.92	35,200	5.69
Impuesto a la Renta	<u>0</u>	0.00	<u>0</u>	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>30,602</u>	3.92	<u>35,200</u>	5.69

4.2. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PROPUESTAS

4.2.1. Organigrama propuesto



4.2.2. Funciones propuestas

Titular/Gerente:

- Se encarga de supervisar a los gerentes de área.
- Estar enterado de cualquier anomalía que suceda en negocio o empresa para poder solucionarla.
- Atender las quejas de los empleados, clientes y proveedores, por pequeñas que sean.
- Encargarse de que se supla cualquier puesto si es necesario.
- Atender a los clientes especiales y promover el buen desarrollo y funcionamiento de la empresa o negocio.
- Conocer cada una de las áreas y el funcionamiento de éstas.
- Fijar consignas de trabajo.
- Establecer los planes de desarrollo de la empresa o negocio.
- Conocer el mercado y tomar las medidas necesarias para que su empresa o negocio funcione con éxito.
- Realizar las labores administrativas en conjunto con el área específica para esta función.

➤ **Secretaria:**

- Recibir documentos.
- Atender llamadas telefónicas y visitas.
- Archivar documentos; realizar cálculos elementales.
- Informar todo lo relativo al departamento del que depende.
- Estar al pendiente de la tramitación de expedientes.
- Tener actualizada la agenda, tanto telefónica como de direcciones, y de reuniones.
- Tener conocimiento del manejo de maquinaria de oficina, desde calculadoras hasta fotocopadoras, pasando por ordenadores personales y los programas informáticos que conllevan y amplios conocimientos en cuanto al protocolo institucional y empresarial.

1. Administración/Finanzas:

- **Planear:** Incluye definir metas, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.
- **Organizar:** Determinar qué actividades deben realizarse, con quien se cuenta para realizarlas, como se van a agrupar las actividades, quien va a informar a quien y que decisiones tienen que tomarse.
- **Dirigir:** Incluye motivar a empleados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más efectivos y resolver conflictos.
- **Controlar:** Seguimiento de las actividades para asegurarse de que se están cumpliendo como planearon y corregir cualquier desviación significativa.

a) Cajero: El cajero debe recepcionar, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja, conforme al rubro de cada empresa.

1. Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios y otros documentos de valor.
2. Registra directamente operando una computadora o caja los movimientos de entrada y salida de dinero.
3. Realiza arqueos de caja.
4. Sellar, estampar recibos de ingresos por caja, planillas y otros documentos.
5. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía, y realiza cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.

b) Contador:

- Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.
- Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.

- Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones.
- Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración.
- Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los Principios Contables generalmente Aceptado, a objeto de obtener los estados financieros.
- Llevar todos los movimientos o registros contables al Programa que es el software utilizado por la empresa para dicha actividad.
- Elaboración de cheques para el recurso humano de la empresa, proveedores y servicios.
- Control y ejecución de solvencias de Seguro Obligatorio.
- Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar.

➤ **Auxiliar Contable:**

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Revisa y compara listas de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- Totaliza las cuentas de ingresos y egresos y emite un informe contable.
- Realiza otras tareas que sean asignadas por su jefe.

c) Jefe de Créditos y Cobranzas:

El jefe de créditos y cobranzas tiene que establecer políticas de créditos y cobranzas en su área correspondiente como son:

- Otorgar créditos a los clientes que compran los pallets, mediante las condiciones establecidas por la empresa.
- Tener información financiera de los clientes antes de otorgar el crédito.
- Tener una gestión de cobranza en la cual debe de enfocarse a los clientes que se atrasan con sus pagos para así reducir la morosidad.
- Respetar el periodo de cobro de factura de 30 días.
- Realizar otras actividades que estén dentro de sus funciones para así poder tener un mejor control.

➤ **Asistente de Créditos y cobranza:**

- Responsable de liquidar cobranzas, letras entre otros, para mantener actualizados los estados de las cuentas por cobrar de los clientes.
- Responsable de registrar en el sistema de créditos y cobranzas, los pagos realizados por los clientes a fin de mantener la información actualizada para la toma de decisiones.
- Responsable de ayudar con la gestión de la cobranza de la cartera asignada y hacer seguimiento a los clientes con la finalidad de reducir la morosidad.
- Responsable de preparar reportes de cobranza de la cartera asignada de los clientes de las diferentes áreas geográficas que la empresa realiza sus ventas.
- Cumplir con otras responsabilidades que sean asignadas a su cargo.

d) Jefe de Compras:

El jefe de compras tiene la misión de establecer políticas de compras de la empresa en coordinación con el dueño y el área de administración y finanzas, por ende en términos de calidad, cantidad y sobre todo el precio de la materia prima (madera). Asimismo tiene como función analizar los precios de la materia prima en el mercado, el control de calidad de la materia prima con su respectiva documentación.

➤ **Asistente de Compras:**

- La elaboración y actualización del registro de proveedores de la empresa.
- Solicitar cotizaciones de la compra del tipo madera, que la empresa utiliza para realizar los pallets.
- Elaborar y tramitar la documentación respectiva (órdenes de compra), aprobados por la gerencia.
- Entre otras tareas asignadas por el jefe de compras.

➤ **Área de Almacén:**

- **Recepción de Mercadería:** Es el proceso que consiste en dar entrada a las mercancías que envían los proveedores. Durante este proceso, se comprueba que la mercancía recibida coincide con la información que corresponde con el pedido.
- **Almacenamiento:** Consiste en la ubicación de las mercancías en las zonas idóneas para ello, con el objetivo de acceder a las mismas y que estén fácilmente localizables.
- **Conservación y Mantenimiento:** La conservación de la mercancía implica la aplicación de la legislación vigente en cuanto a higiene y seguridad en el almacén, además de las normas especiales sobre mantenimiento y cuidado de cada producto.

e) Recursos Humanos:

- **Reclutamiento y selección:** Planificar con anticipación el proceso de selección ordenado del personal, da tiempo para analizar el puesto y los requisitos a cumplir por quien va a cubrirlo.
- **Capacitación:** Las personas que son parte de la empresa pueden requerir formación adicional para desempeñar mejor sus funciones. Por eso en las empresas se brindan capacitaciones requeridas a sus puestos de trabajo, teniendo en cuenta las necesidades particulares de la empresa.
- **Remuneraciones:** Más que la definición de sueldos y su liquidación según los convenios y normas correspondientes, esta función debería contemplar que las compensaciones se mantengan equitativas, reflejen resultados y ayuden a mantener la motivación.
- **Motivación y clima laboral:** Desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa es una misión que no debe dejarse librada al azar. Un buen clima de trabajo ayuda a mejorar la productividad, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos.

2. Jefe de Producción:

El jefe de producción dentro de sus funciones es planificar y supervisar el trabajo realizado por sus trabajadores ya sea en la fabricación de los pallets como también en el tratamiento, para sea un producto de calidad al momento de entregar el producto, asimismo hace la gestión de los recursos materiales que sean necesarios para la elaboración de los pallets.

Realiza la búsqueda de estrategias para aumentar la eficacia y eficiencia de la producción de pallets, por ende como mejorar la innovación y el diseño de los productos (pallets), etc.

a) Fabricación de Pallets:

- Los troncos son cargados y llevados a nuestro almacén para ser apilados a la espera de ser llevados al aserradero. Una vez descortezados, las más modernas máquinas serradoras centran el tronco y lo limpian de tablas laterales para obtener el corazón del mismo con el que sacamos los mejores tablones para posteriormente fabricar nuestros pallets y embalajes.
- Las tablas son fumigadas para evitar que los hongos estropeen la madera. Posteriormente tablas y tablones son llevadas a nuestro moderno secadero para darles el grado óptimo de humedad con el que fabricar nuestros productos (pallets y embalajes). Una vez terminados, los pallets son almacenados, a la espera de ser distribuidos a las principales empresas del país.

b) Tratamiento de Pallets:

- Si no sabes exactamente la procedencia de los pallets, y presenta un aspecto sospechoso, no estaría de más que lo trataras con algún fungicida para eliminar cualquier presencia de moho o agentes bacteriológicos.
- Hazte con una lijadora o con papel de lija y somete a los pallets a un buen repaso para eliminar cualquier astilla que pudiera sobresalir y evitar así lesiones incómodas durante su uso.
- Si quieres un acabado más profesional, antes del lijado, conviene hacer un cepillado, es decir, quitar una capa muy finita de la superficie de los pallets para su posterior lijado.
- Observa si algún clavo sobresale y con un martillo remata con firmeza hasta que quede clavado en su sitio.
- Con ayuda de un pincel, elimina cualquier rastro de polvo de los pallets para que esté preparado para su uso, su baño de barniz o pintura.

3. Jefe de Ventas:

- Contratar y formar al personal de ventas. Deben asegurarse que los representantes y demás personal de ventas tienen un buen conocimiento del producto, disponen de la documentación actualizada de ventas y pueden acceder a muestras de los productos.
- Definir los objetivos de venta que debe alcanzar cada vendedor individualmente o el grupo.
- Distribuir el trabajo por región o tipo, asignándolo a los agentes comerciales o al personal de ventas.
- Supervisar el trabajo de los agentes comerciales se lleva a cabo a través de conversaciones telefónicas, correos electrónicos y reuniones, así como mediante el análisis de sus devoluciones de ventas por escrito, semanales o mensuales.
- Intervenir en las decisiones de la empresa relacionadas con la comercialización de productos y servicios. Por ejemplo, un jefe de ventas tiene en cuenta si la empresa puede o no puede hacer cambios para satisfacer las necesidades de los clientes, como por ejemplo, ofreciendo descuentos especiales.
- Diseñar y presentar estrategias de ventas e informes para que los analice la dirección de la empresa.
- Elaborar presupuestos y tramitar pedidos.

➤ Asistente de Ventas/Mostrador:

- Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
- Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.
- Respetar los circuitos o itinerarios previamente trazados en su zona.
- Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.

4.3. SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL

4.3.1. Sistema de Control Interno de Cuentas por Cobrar

Una de las mayores preocupaciones en el aspecto financiero estriba en la forma como las empresas viene recuperando su cartera de clientes, ya que muchas veces ante la falta de liquidez inmediatamente se está pensando en recurrir a la banca privada para la obtención de préstamos; sin embargo parte de esta iliquidez puede estar inmersa en un prolongado grado de morosidad, es decir, el problema de caja bien podría ubicarse internamente y tratar de aplicar las medidas correctivas.

Para los efectos, se requiere que la jefatura de créditos y cobranzas implemente las acciones pertinentes a llevar un efectivo control de las cuentas por cobrar, siendo para esto necesario incorporar un monitoreo –arqueos de documentos por cobrar- a todos y cada uno de los vendedores cobradores en forma periódica y rotativa, medida que se estima reducirá el grado o porcentaje de morosidad y por ende disuadir se incurran en actos de deshonestidad que comprometan la caja.

Por otro lado, es muy importante que la jefatura de créditos y cobranzas disponga de un rol de visitas a los clientes de las diferentes zonas para cerciorarse in situ de la deuda pendiente, ya que esta medida de control coadyuva a un efectivo acercamiento al cliente y a la vez testificar que la deuda impaga es conforme o en su defecto detectar anomalías en la misma y sobre la que debe actuarse con la inmediatez del caso para que en caso existir un problema éste no se ahonde y afecte a la empresa.

Otro aspecto tendiente a un mejor control interno de la cartera está en la práctica constante de circularizar cuando menos trimestralmente a los clientes que previamente hayan sido seleccionados y que acusen cierto riesgo de morosidad o crédito por encima del monto autorizado; dicho procedimiento en muchas ocasiones es solicitado por los auditores externos cuando corresponda, por lo que no escapa a que la empresa implemente tal medida y anticiparse a cualquier situación perjudicial.

4.3.2. Resultados del Índice de Rotación Aplicable a la Cartera

Rotación y del Índice por los Años 2017 y 2016

- **Año 2017**

$$\begin{array}{rcl} \text{Rotación} & \frac{\quad}{\quad} & \frac{\text{ventas anuales}}{\text{promedio ctas por cobrar}} \\ \text{Ctas por cobrar} & & \end{array}$$

$$\text{Rotación} = \frac{780,800}{119,280} = 6.55$$

$$\text{Índice} = \frac{360}{6.55} = 55 \text{ días}$$

- **Año 2016**

$$\begin{array}{rcl} \text{Rotación} & \frac{\quad}{\quad} & \frac{\text{ventas anuales}}{\text{promedio ctas por cobrar}} \\ \text{Ctas por cobrar} & & \end{array}$$

$$\text{Rotación} = \frac{619,100}{86,100} = 7.19$$

$$\text{Índice} = \frac{360}{7.19} = 50 \text{ días}$$

Sin embargo, de los resultados se visualiza que la empresa ha ingresado en un serio riesgo de morosidad del año 2016 al 2017 en vista de que el periodo promedio de cobranza que ya para el año 2016 acusaba un retraso del orden de los 50 días se ha elevado a 55 días y no ha previsto bajo circunstancia alguna disponer de una estimación de cobranza dudosa.

El deterioro de la cartera no hace más que alertar que se ha ingresado en lo que financieramente se conoce como “asfixia financiera” siendo lo más probable que la gerencia recién tome nota del peligro existente y tenga que recurrir nuevamente al financiamiento de los bancos con el consiguiente costo financiero que afearía los resultados.

4.3.3. Políticas de Comercialización de la Empresa

Establecimiento de políticas de créditos.

- Efectuar una revisión detallada del potencial de la solidez del cliente antes de extender el crédito.
- A medida que cambia la situación financiera de un cliente se deben revisar los límites del crédito antes de ser autorizados.
- Tomar en cuenta los patrones del mercado.
- Determinar la cantidad y los plazos del crédito que se otorga a los clientes (el plazo establecido es factura a 30 días).
- Las ventas deben facturarse una vez entregada la mercadería.
- Los saldos de las cuentas por cobrar deben revisarse periódicamente para identificar la morosidad y los clientes de alto riesgo.
- Propiciar beneficio financiero a los clientes mediante el otorgamiento de descuento por pronto pago y así lograr captación anticipada de cobranza.

4.3.4. Normas, procedimientos y flujogramas

Las normas y procedimientos de créditos y cobros propuestos, permiten ordenar, estandarizar y mejorar las gestiones que se realizan en el análisis de clientes desde el otorgamiento hasta la recuperación de los créditos por ventas de mercaderías por mayor y menor. Además se incluye la medición de las actividades a través de tiempos máximos de ejecución para lograr un manejo y control eficiente de las cuentas por cobrar. Según (Barahona Vasquez, Martinez Palacios, & Menendez Contreras, 2007).

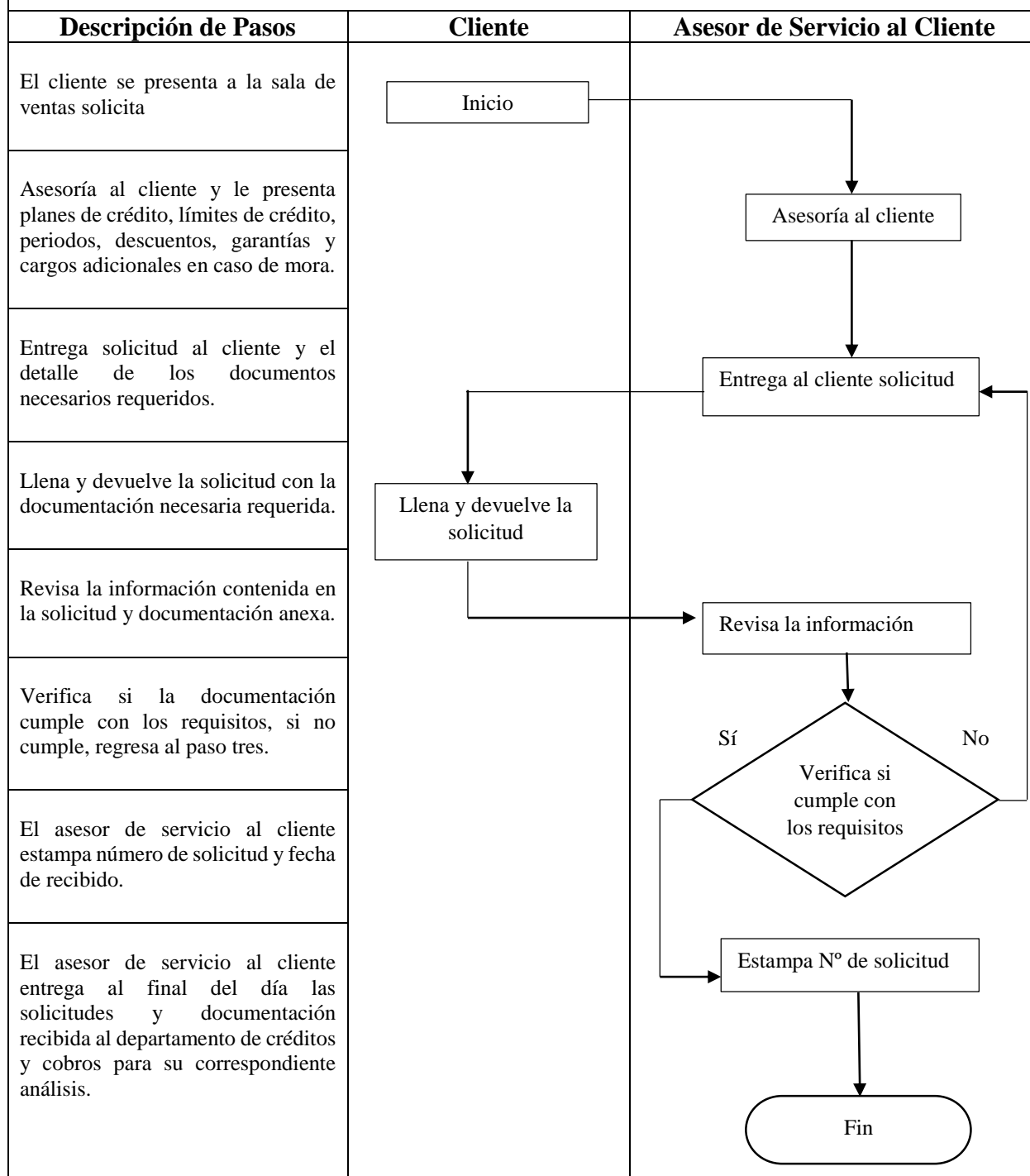
➤ **Normas y procedimientos para el otorgamiento de créditos**

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CREDITO		
Proceso	OTORGAMIENTO DE CREDITOS	Fecha
Subproceso	Asesoría al cliente	
<p>Objetivo: Crear la necesidad de nuestros productos a los clientes potenciales y dar a conocer la entidad.</p>		
NORMAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. La solicitud de crédito es el documento por excelencia que nos ayuda a tramitar la venta al solicitante, por lo tanto será responsabilidad del vendedor o el asesor de servicio al cliente que lo atiende al asegurarse de que éste instrumento sea llenado a satisfacción con letra completamente legible, y que las datos que se mencionen estén respaldados por un documento fidedigno de identificación, cuya firma deberá coincidir con la estampada en la solicitud de crédito. 2. La solicitud de crédito deberá tener plasmado el nombre y los apellidos del solicitante de la misma forma que se encuentra en su Documento Único de Identidad, en el caso del representante legal si es persona jurídica. 3. En el caso de aquellas empresas que suelen ser conocidas con nombres comerciales deberá hacerse la respectiva observación o aclaración en el apartado respectivo de la Solicitud de Crédito. 4. La dirección, sea ésta urbana a rural, deberá contener la siguiente: Número o nombre de la calle; nombre de la Colonia o Barrio; nombre de la ciudad o población y nombre del departamento. 		

PROCEDIMIENTOS		
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	OBSERVACION
Cliente	1. Se presenta a sala de venta y solicita opciones de crédito o es visitado por el vendedor.	
Asesor de servicio al cliente o vendedor	2. Asesora al cliente y le presenta los planes de crédito, límites de crédito, períodos, descuentos, garantías y cargos adicionales en caso de mora.	
	3. Entrega solicitud al cliente y el detalle de los documentos necesarios a anexar.	
Cliente	4. Llena y devuelve la solicitud con la documentación necesaria requerida.	
Asesor de servicio al cliente o vendedor	5. Revisa la información contenida en la solicitud y la documentación anexa.	
	6. Si no cumple requisitos, regresa al paso 3	
	7. Si la información y los documentos cumplen los requisitos, estampa número de solicitud y fecha de recibido.	
	8. Al final del día entrega solicitudes y documentación recibida al departamento de créditos y cobros para su correspondiente análisis.	

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE CREDITOS

Empresa:
Unidad:
Proceso: Otorgamiento de Créditos
Subproceso: Asesoría al Cliente



NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CREDITO		
Proceso	OTORGAMIENTO DE CREDITOS	Fecha
Subproceso	Evaluación al cliente	
Objetivo: Evaluar todos los aspectos generales, económicos y financieros de los solicitantes de crédito.		
NORMAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. La investigación incluye todos aquellos pasos orientados a comprobar la veracidad de los datos proporcionados por el solicitante, establecer su capacidad económica, y corroboración de las fuentes de información que servirán en la eventualidad como base para demandar al cliente en un proceso judicial. 2. El solicitante deberá suministrar la siguiente información: Nombre de la empresa según escritura social, dirección, teléfono, nombre del representante legal. 3. En los casos en que el solicitante deba presentar un fiador se deberá tener en cuenta que este último se convierte en un deudor solidario ante nuestra empresa, por lo tanto se deberá tener especial cuidado en la investigación de sus datos y sus referencias, como se tendría con el deudor principal. 4. Se pedirá un mínimo de dos buenas referencias comerciales o una que sea sustancialmente superior al crédito que se encuentra solicitando. Estas referencias no deberán tener más de 2 años de antigüedad y aun cuando se presenten por escrito deberán observar esta regla. 5. El tiempo máximo para la investigación y evaluación del solicitante será de 1 día. 		

PROCEDIMIENTOS		
RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACION
Asistente de créditos y cobros	1. Se recibe la solicitud y la documentación.	
	2. Revisa la información contenida en la solicitud y la documentación anexa.	
	3. Solicita referencias comerciales del solicitante a la empresa especializada en el record crediticio a que se encuentren afiliados.	
	4. Si es comerciante individual verifica telefónicamente las referencias comerciales y fuentes de ingresos.	
	5. Si es persona jurídica, prepara análisis de los estados financieros, mediante el uso de las razones financieras de liquidez y endeudamiento, e investiga garantías.	
	6. Recibe informe de la empresa especializada en el record crediticio, sobre el solicitante.	
	7. Prepara informe resumen con la recomendación de otorgar o denegar el crédito.	
	8. Elabora expediente	
	9. Envía expediente al comité de créditos y cobros	

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Empresa:
Unidad:
Proceso: Otorgamiento de Créditos
Subproceso: Evaluación del solicitante

Descripción de Pasos

Recibe la solicitud y documentación.

Revisa la información contenida en la solicitud y la documentación anexa.

Solicita referencias comerciales del solicitante a la empresa especializada en el record crediticio a que se encuentran afiliados.

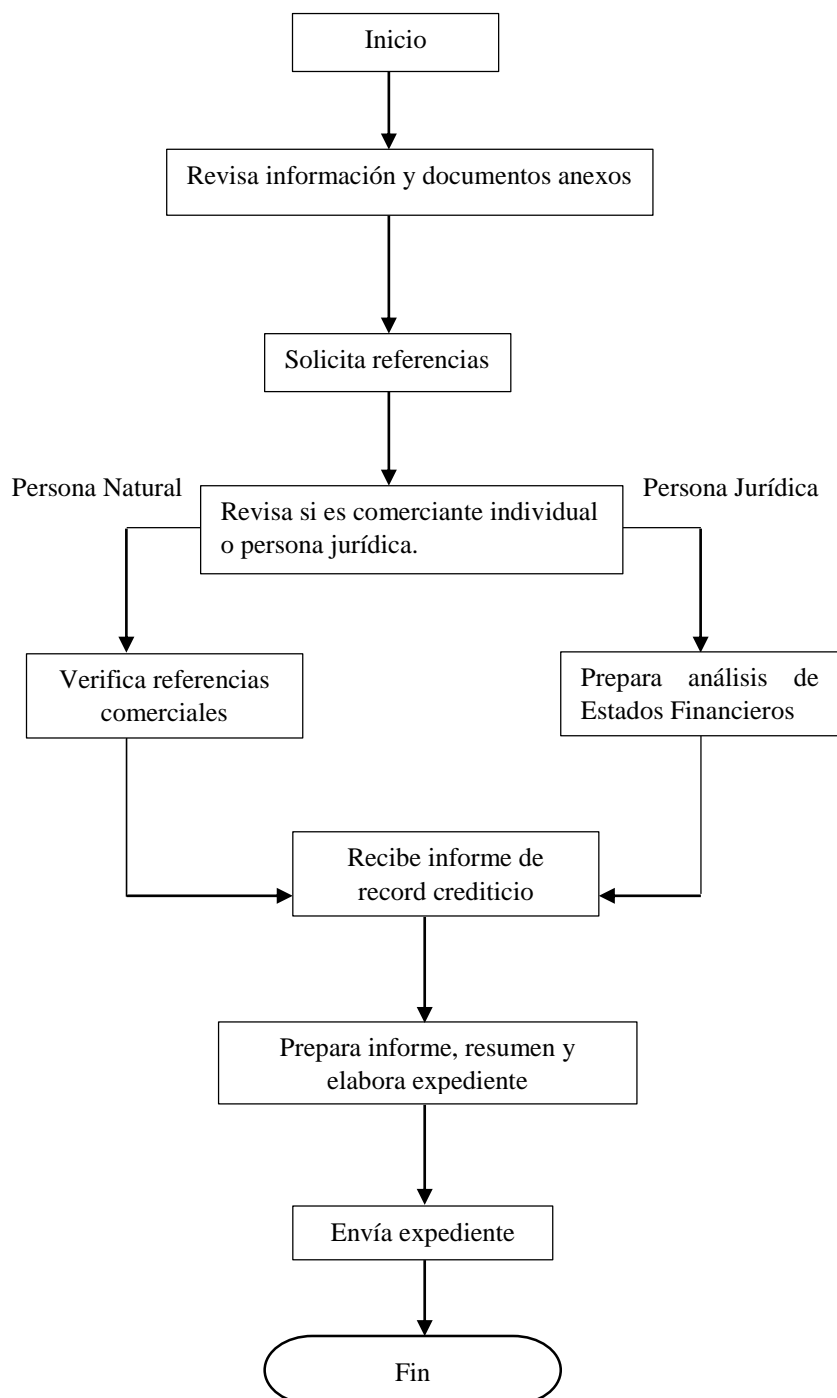
Si es comerciante individual verifica telefónicamente las referencias comerciales o fuentes de ingresos, si es persona jurídica prepara análisis de los estados financieros mediante el uso de razones financieras de liquidez y endeudamiento.

Recibe informe de la empresa especializada en el record crediticio sobre el solicitante.

Prepara informe resumen con la recomendación de otorgar o denegar el crédito y elabora expediente.

Envía expediente al comité de créditos y cobros.

Asistente de créditos y cobros



NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CREDITO		
Proceso	OTORGAMIENTO DE CREDITOS	Fecha
Subproceso	Aprobación o Denegación	
Objetivo: Presentar la evaluación de las solicitudes de crédito para su aprobación o denegación.		
NORMAS		
<ol style="list-style-type: none"> Una vez se haya obtenido un resultado satisfactorio en la investigación del solicitante, se informará vía telefónica a éste, sobre la aprobación del crédito a través de una carta, las condiciones del mismo. Las solicitudes de crédito serán rechazadas, cuando se dieran cualquiera de las siguientes condiciones: <ol style="list-style-type: none"> Cuando los solicitantes aparezcan con malas referencias comerciales en nuestro banca de datos. Cuando no aparezcan en los archivos de la empresa, pero que a través de la investigación, se determine que tienen mala experiencia crediticia en otras entidades comerciales y/o instituciones de crédito. Cuando no se considere recomendable otorgar más de un crédito a clientes con quienes no se tenga la suficiente experiencia crediticia. Cuando un cliente ya está pagando otro crédito a la empresa no se le puede dar un crédito adicional. Si los créditos son rechazados, se avisará a estos vía telefónica. El tiempo máximo para la aprobación o denegación de los créditos será de 1 día. 		

PROCEDIMIENTOS		
RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACION
Comité de Créditos y Cobros	1. Recibe el expediente y revisa que el proceso de análisis previo, se ha realizado de acuerdo a las normas establecidas.	
	2. Aprueba o deniega el crédito.	
	3. Envía al Gerente de créditos y cobros el expediente del caso resuelto, aprobado o denegado.	
Gerente de Créditos y Cobros	4. Recibe el expediente del caso resuelto y archiva.	
	5. Traslada copia de la resolución al vendedor o asesor de servicio al cliente.	
Asesor de servicio al cliente o vendedor	6. Comunica al cliente sobre la resolución afirmativa o negativa.	

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Empresa:

Unidad:

Proceso: Otorgamiento de Créditos

Subproceso: Aprobación o denegación

Descripción de Pasos	Asistente de créditos y cobros	Gerencia de Créditos y Cobros	Asesor o Vendedor
El comité de créditos recibe el expediente y revisa el proceso de análisis previo, de acuerdo a las normas establecidas.	Inicio		
Comité de créditos aprueba o deniega el crédito	Recibe Expediente		
Comité de crédito envía al gerente de créditos y cobros el expediente del caso resuelto, ya sea aprobado o denegado.	Aprueba o Deniega		
Gerente de créditos y cobros recibe el expediente del caso resuelto y archiva.	Envía expediente	Recibe y archiva expediente	
Gerente de créditos y cobros traslada copia de la resolución al asesor de servicio al cliente o vendedor.			Recibe copia de resolución
Asesor o vendedor comunica al cliente sobre resolución afirmativa o negativa.			Comunica al cliente sobre resolución
			Fin

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CREDITO		
Proceso	RCUPERACIÓN DE CREDITOS	Fecha
Subproceso	Cobros	
<p>Objetivo: Establecer los procedimientos para la eficaz recuperación de las cuentas morosas.</p>		
NORMAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. La efectiva administración de las cobranzas será responsabilidad del Gerencia de Créditos y cobros. 2. Todo cheque recibido deberá ser reservado inmediatamente los fondos al banco respectivo. 3. El efectivo recibido por los cobros efectuados diariamente, deberán ser remesado en el mismo día o más tardar el día siguiente. 4. Los cheques recibidos por los cobros deberán ser emitidos a nombre de la empresa y en ningún momento se recibirán cheques emitidos a nombre de terceras personas. 5. Con el fin de evitar la malversación o desvío de los fondos provenientes de los cobros, se deberá contratar póliza de seguro de fidelidad para el personal involucrado en el proceso de cobro y manejo del efectivo recibido. 		

PROCEDIMIENTOS		
RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACION
Gerencia de Créditos y Cobros	1. Recibe documentos por ventas al crédito realizadas.	
	2. Elaboración de planes de cobro de acuerdo a los vencimientos.	
	3. Emisión y envío de estados de cuenta a clientes.	
	4. Realizar recordatorios a través de llamadas telefónicas a los clientes.	
Cobradores	5. Realizar los cobros y emite recibo de ingreso.	
	6. Entrega los cobros del día.	
Gerencia de Créditos y Cobros	7. Recibe los cobros del día, y actualiza saldos de clientes.	
	8. Elabora reporte de cobros.	
	9. Envía reporte de entrega a Caja del efectivo recibido.	
Encargado de Caja	10. Recibe reporte de cobros y efectivo, verifica correlativo de recibos de ingreso.	
	11. Prepara y envía remesa por cobros realizados.	
	12. Elabora Resumen diario de caja.	
	13. Envía al departamento de contabilidad, el resumen diario de caja y documentación respectiva.	

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Empresa:
Unidad:
Proceso: Recuperación de Créditos
Subproceso: Cobros

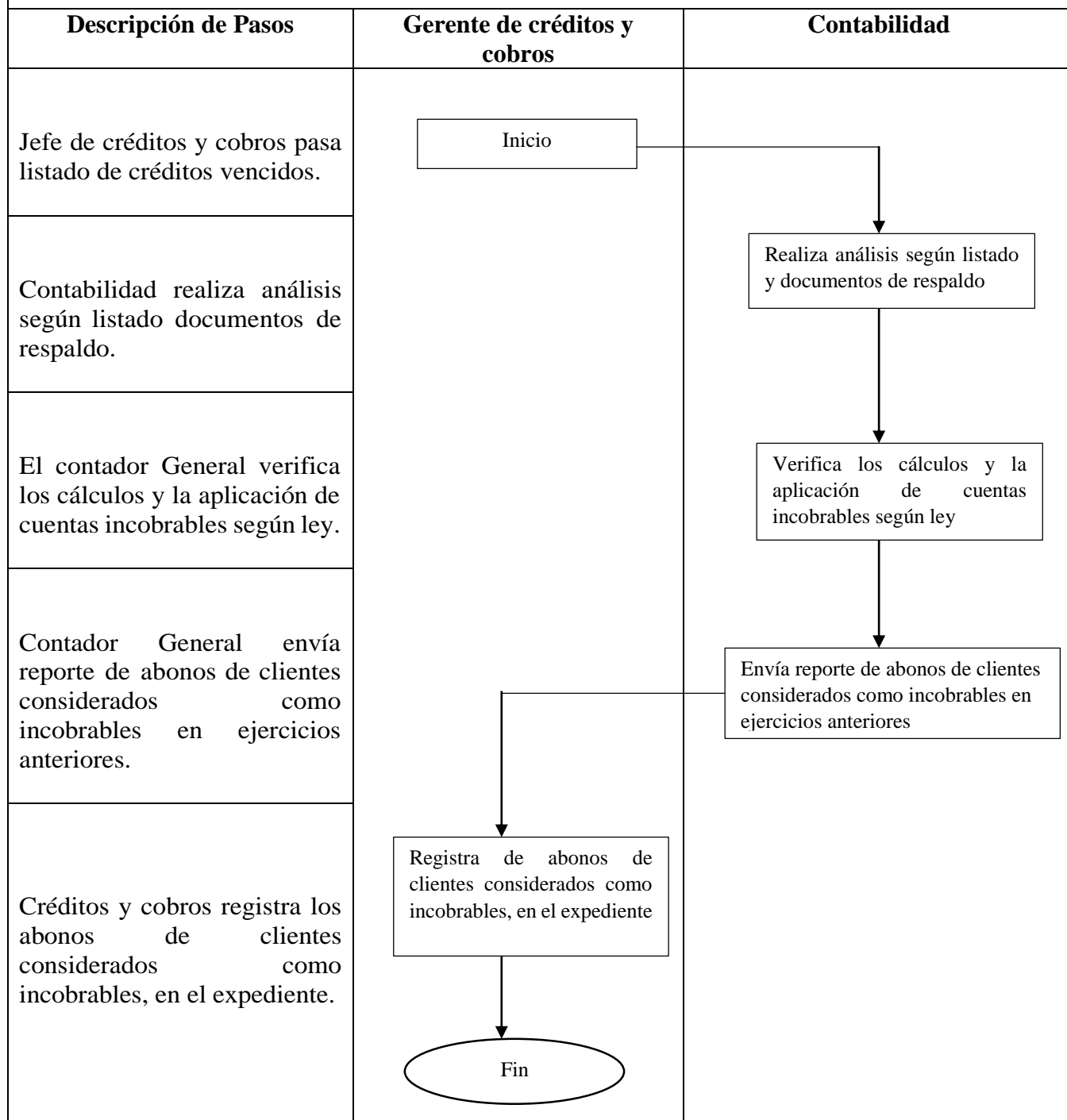
Descripción de Pasos	Gerencia de créditos y cobros	Cobradores	Encargado de caja
La Gerencia de créditos y cobros recibe los documentos por las ventas al crédito realizadas.	<div><div>Inicio</div><div>Elabora los planes de cobro</div><div>Emite y envía estados de cuenta</div><div>Realiza recordatorios a través de llamadas telefónicas</div><div>Reciben los cobros del día y actualiza los saldos del cliente</div><div>Elabora reporte de cobros</div><div>Envía reporte de entrega a caja y el efectivo recibido</div></div>	<div>Realizan cobros y emite recibo</div> <div>Entregan cobros</div>	<div><div>Recibe cobros y verifica correlativo de recibos</div><div>Prepara y envía remesa del efectivo</div><div>Elabora resumen diario de caja</div><div>Envía resumen diario de caja a contabilidad</div><div>Fin</div></div>
La Gerencia de créditos y cobros elabora los planes de cobro de acuerdo a los vencimientos.			
La Gerencia de créditos y cobros emite y envía los estados de cuenta de los clientes.			
La Gerencia de créditos y cobros realiza recordatorios a través de llamadas telefónicas a los clientes.			
Los cobradores realizan los cobros y emiten recibo.			
Los cobradores entregan los cobros del día.			
La gerencia de créditos y cobros recibe los cobros del día y actualiza los datos de clientes.			
La Gerencia de créditos y cobros elabora reporte de cobros.			
Gerencia de créditos y cobros envía reporte de entrega a caja y el efectivo recibido.			
El encargado de caja recibe reporte de cobros del día y verifica correlativo de recibos de ingreso.			
El encargado de caja prepara y envía la remesa por los cobros realizados.			
El encargado de caja elabora resumen diario de caja.			
El encargado de caja envía a contabilidad el resumen diario de caja y documentación respectiva.			

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CREDITO		
Proceso	CUENTAS INCOBRABLES	Fecha
Subproceso	Recuperación de Cuentas Incobrables	
Objetivo: Establecer los procedimientos de control y recuperación de las cuentas incobrables.		
NORMAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mensualmente se emitirá un listado de créditos vencidos, y se respaldaran con la documentación correspondiente (pagaré, mutuo). 2. Se ajustara al 31 de diciembre de cada ejercicio impositivo. 3. Para que una cuenta sea considerada como incobrables deberá cumplir con los requisitos establecidos en el art. 31 de la Ley de Impuesto sobre la renta y art. 37 del Reglamento de dicha ley. 4. En caso de recibir abonos de cuentas ya liquidadas este se considerará como otros ingresos, siempre y cuando este corresponda a una liquidación de un ejercicio anterior, trasladándolo también a créditos y cobros para su registro en el expediente del cliente. 		

PROCEDIMIENTOS		
RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACION
Gerente de Créditos y Cobros	1. Pasa listado de créditos vencidos con documentación de respaldo, pagaré, mutuo.	
Contabilidad	2. Realiza análisis según listado y documentación de respaldo.	
	3. El Contador General verifica los cálculos y la aplicación de cuentas incobrables según ley.	
	4. El Contador General envía reporte de abonos de clientes que se consideraron como incobrables de ejercicios anteriores.	
Créditos y cobros	5. Registra abonos de clientes considerados como incobrables, en el expediente.	

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Empresa:
Unidad:
Proceso: Cuentas Incobrables
Subproceso: Recuperación de cuentas incobrables



4.3.5. Propuesta para el control interno de la cartera

Una de los aspectos fundamentales en el otorgamiento de créditos es el monitorear perennemente el retorno de los exigibles, en razón de que constituyen una partida que da lugar a la captación de fondos monetarios que al recibirse oportunamente permiten a su vez contribuir en el cumplimiento de todos los compromisos y obligaciones contraídas con terceros.

Para lograr este objetivo la organización debe hacer un seguimiento en función a los plazos concedidos, de manera que se pueda contar con el disponible a tiempo y evitar que los clientes prorroguen sus pagos sin aplicarles penalidades. De no poner en práctica esta medida, se corre el riesgo de incurrir en aguda morosidad que implique no contar con los fondos suficientes y en muchos casos tener que acudir a las instituciones financieras para el otorgamiento de nuevos créditos.

La tendencia actual es muy estricta cuando se trata de recuperar la cartera de clientes, tomando en cuenta de que si se optara por nuevos créditos financieros el costo del dinero será mucho más alto que el que se les cobra a los clientes, con el consiguiente perjuicio en los resultados.

Nuestra propuesta está orientada en hacer viable un control oportuno y apropiado de manera periódica, es decir, que en función a la política crediticia se tengan reportes que evidencien las fechas de vencimiento para estar atentos al cobro de los mismos. Para tal fin, la Gerencia instruirá a la jefatura de Administración y Finanzas para que se encargue de aplicar las medidas pertinentes que conduzcan a optimizar el cobro en los plazos previstos.

Cuando se deje de aplicar medidas de control interno a la cartera, lo más probable es que la empresa se enfrente a un serio riesgo de morosidad que pueda arribar a incobrabilidad. Esto naturalmente de producirse, representaría una significativa pérdida que pondría en peligro el patrimonio aportado.

Se deja en claro que los controles internos a las diferentes partidas contables como es el caso de las cobranzas, no deben soslayarse si tenemos en cuenta que una de las formas activas de que las actividades se desarrollen de forma regular es precisamente implementando normas, procedimientos y otros para el logro de los objetivos.

CONCLUSIONES

1. La empresa VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L no dispone de un sistema de control interno que contribuya al mejoramiento de la recuperación de la cartera de clientes; esta carencia hace que la empresa quede expuesta al desarrollo de las operaciones de forma empírica y sujeta a descontrol e ineficacia de las cobranzas.
2. Fundamentalmente, al no existir en la empresa un organigrama establecido donde esté especificado el área de Créditos y Cobranzas, la responsabilidad de la gestión, la asume directamente el Jefe de Administración y Finanzas, donde es su responsabilidad de sus decisiones que toman de acuerdo a los resultados.
3. Todo negocio que prescriba otorgar créditos como parte de sus actividades comerciales debe prever que dicha condición no este expuesta de riesgo de morosidad e incobrabilidad, si no se practican muestreos y/o visitas a los clientes que conduzcan en reducir o eliminar tal situación.
4. No existe un balance, ni reportes que evidencien de los clientes que se encuentran en las zonas geográficas donde estén domiciliados y el nivel de antigüedad de la deuda para obtener un alcance que tales derechos serán recuperables o no y así estimar la cobranza dudosa.
5. La falta de un Jefe de Créditos y Cobranzas está dando lugar que no exista un apropiado control de la cartera dejando esta labor en manos de los propios vendedores-cobradores pero sin la exigencia que el flujo de caja requiere para cumplir con las obligaciones de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Implementar un sistema de control interno de las cuentas por cobrar para que la empresa VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L, pueda captar de manera oportuna la recuperación de la cartera y aplicar las penalidades cuando éstas acusen retraso. De igual forma dicho sistema permitirá definir a tiempo el nivel de anticuamiento que estos exigibles presentan y disponer las acciones pertinentes para su recuperación.
2. Para una mejora de la gestión de la empresa haciendo sostenible la recuperación de su cartera, se recomienda que se establezca un organigrama donde permita desligar las funciones de cada área, para así poder tener un mejor control en el área de cuentas por cobrar y en toda la empresa.
3. Al momento de otorgar un crédito, la empresa como parte sus políticas y procedimientos deberá analizar el perfil del cliente en su comportamiento comercial con otros proveedores y entidades financieras a fin de asegurarse de que no estará incurso en riesgos de morosidad o de incobrabilidad y monitorear permanentemente sus movimientos comerciales.
4. Establecer que conjuntamente con los EEEF mensuales que el área contable proporciona a la gerencia se anexe un reporte que evidencie cómo está integrada la cartera (zona geográfica, importes por vencer, importes vencidos, etc.) para que ésta tome las decisiones respectivas entre las que podría fijarse la estimación de cobranza dudosa.
5. Como fin primordial de la mejora de la gestión de la empresa, se recomienda incorporar a su gestión un Jefe de Créditos y Cobranzas que coadyuve al control y administración de la cartera para lograr recuperarla de acuerdo a las políticas y plazos pactados orientados a una efectiva captación de los flujos de caja.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 10 Ejemplos.com. (21 de 01 de 2018). Obtenido de 10 Ejemplos.com: <http://10ejemplos.com/10-ejemplos-de-funciones-de-un-gerente>
- Avila Baray, H. L. (2006). *Introduccion a la Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Edicion Electronica. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/8469019996.pdf>
- Barahona Vasquez, M. A., Martinez Palacios, P. J., & Menendez Contreras, R. E. (2007). *Diseño de un Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO, para mejorar el desempeño de las operaciones financieras en las Cuentas por Cobrar de las medianas empresas del Sector Industrial del Municipio de Antiguo Cuscatlan, dpto de la Libertad*. La Libertad - El Salvador: Universidad Francisco Gavidia. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11592/6816>
- Brachfield, P. J. (2009). *Cobros de Impagados: Guía Práctica para la recuperacion de pérdidas*. Barcelona : Ediciones, Gestion 2000.
- Campoverde Massa , E. F., & Espín Garrido, K. L. (2015). *Propuesta de Control Interno para el àrea de cobranzas en la Compañía Tecniseguros S.A*. Ecuador: Universidad Catolica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4702/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-199.pdf>
- Castillo Castillo, G. M., Cordova Abanto , J. K., & Torres del Castillo, J. (2016). *Importancia del control interno en el area de creditos y cobranzas de la empresa industrial CCT S.R.L, en el Distrito de Comas en el año 2013*. Lima-Peru: Universidad de Ciencias y Humanidades. Obtenido de <http://repositorio.uch.edu.pe/bitstream/handle/uch/101/CD-TCON-038-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Catacora, F. (1996). *Sistemas y Procedimientos Contables* (1era ed.). Caracas: Mc Graw Hill.
- Chillida, J. L. (2003). *Auditoria III, Control Interno*. España: Cultural de Ediciones S.A.
- Coopers y Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO)*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Delgado Ugarte, J. I. (2000). *Manual práctico de gestión de tesoreria de empresas*. España: Diaz de Santos S.A .
- EAE Business School/Retos en Supply Chain. (05 de 02 de 2018). Obtenido de EAE Business School/Retos en Supply Chain: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/cuales-son-los-principales-objetivos-de-los-departamentos-de-compras/>
- Educaweb.com-Jefe de Ventas. (05 de 02 de 2018). Obtenido de Educaweb.com-Jefe de Ventas: <http://www.educaweb.com/profesion/jefe-ventas-809/>
- Edufinet Educación Financiera-Proyecto social Responsable. (30 de 08 de 2017). Obtenido de Edufinet Educación Financiera-Proyecto social Responsable: http://www.edufinet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1727&Itemid=178
- Ejemplos.com. (18 de 12 de 2017). Obtenido de Ejemplos.com: <http://www.ejemplos.co/20-ejemplos-de-funciones-de-un-gerente/#ixzz51ejSRBu1>
- Estupiñan Gaitan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con bases transaccionales* (Segunda en GR ed.). Bogota, Colombia: ECOE Ediciones.

- Fowler Newton, E. (2014). *Contabilidad Superior*. Buenos Aires: La ley .
- Gitman Lawrence, J. (2003). *Fundamentos de Administración* . Mexico: Trillas.
- Gitman, Lawrence J y Zutter, Chad J. (2012). *Principios de Administración Financiera* (Decimosegunda ed.). Mexico: Pearson Educación .
- HaimE Levy, L. (2004). *Planeación Financiera en la empresa Moderna*. Mexico: Isef.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana Editores S.A.
- Lazaro Guzman, Y. I. (2016). *Caracterización del Control Interno en el Área de cobranza en las empresas de servicio del Perú: Caso Empresa TV Cable Virgen de la Puerta. Otuzco*. Trujillo-Perú: Universidad Católica Los Angeles de Chimbote. Obtenido de Obtenido de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/443/CONTROL_INTERNO_LAZARO_GUZMAN_YUDITH_IVETH.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Loor Segovia, J. M. (2014). *Control interno en el departamento de crédito-cobranza de la Cooperativa Innovación Andina LTDA, Provincia de Cotopaxi, periodo 2012*. Quevedo-Ecuador: tesis. Obtenido de <http://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/386/1/T-UTEQ-0042.pdf>
- Maldonado, M. (1992). *Control Interno para administradores principiantes*. Quito: Instituto Auditores Internos.
- Mantilla, S. (2005). *Control Interno Informe COSO*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Mendes Alvarez, C. (2001). *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Mexico: McGraw-Hill.
- Monzon Graupera, J. A. (2002). *Análisis de la liquidez, el endeudamiento y el valor* . Catalunya: UOC Digitalia.
- Murillo. (2008). La Investigación Aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación* 33(1), 155-165, ISSN: 0379-7082, 2009. Recuperado el 24 de 09 de 2017, de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/538/589>
- Perdono Moreno, A. (2004). *Fundamentos de control Interno* (Novena ed.). Mexico: International Thomson Editores.
- Rodriguez Valencia, J. (2011). *Control Interno, Informe COSO*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Urbina, P. G. (2013). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. Lima-Perú: Imprenta Unión de la Universidad Peruana Unión.
- Van Horne, James C y Wachowicz, John M. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Pearson Educación.
- Vasquez Muñoz , L. E., & Vega Plasencia, E. M. (2016). *Gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa Consermet S.A.C. Distrito de Huanchaco, Año 2016*. Trujillo-Perú: Universidad Privada Antenor Orrego . Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2353/1/RE_CONT_LUIS.VASQUEZ_ENITH.VEGA_GESTION.DE.CUENTAS.POR.COBRAR.Y.SU.INFLUENCIA.EN.LA.LIQUIDEZ_DATOS.PDF
- Whittington, R y Pany, K. (2000). *Auditoría-Un Enfoque Integral*. Bogotá, Colombia: Pearson.

ANEXOS

ANEXO N°01 MATRIZ DE CONSISTENCIA GENERAL

“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA COMERCIAL VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L.”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES/INDICADOR ES	METODOLOGIA
<p><u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u></p> <p>En la empresa VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L – Piura; se evidencia la carencia de una área de control interno - Sección de Créditos y Cobranzas-</p> <p>Dicha ausencia genera un gran problema en la recuperación de la cartera a la empresa, al no estar aplicándose los procedimientos y estrategias que conlleven a evitar los riesgos de morosidad.</p> <p>Asimismo, se ha podido observar la falta de predisposición para la supervisión permanente y puntual de los créditos, por ende no existen directivas internas para optimizar la efectividad de cobranza.</p> <p><u>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</u></p> <p>¿De qué manera el sistema de control interno va a permitir mejorar la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa comercial VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L.?</p>	<p><u>OBJETIVO GENERAL</u></p> <p>Determinar e implementar un sistema de control interno para la empresa comercial VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L., que le permita la mejora de su nivel de gestión de cuentas por cobrar.</p> <p><u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u></p> <p>Conocer el análisis estructural de la situación actual del sistema de crédito y cobranza de la empresa comercial y la posibilidad de mercado para mejorar su nivel competitivo dentro del sector</p> <p>Establecer políticas organizacionales, metas claras y bien definidas, así como estrategias de corto y largo plazo, que permitan a la administración establecer la dirección que debe de seguir la empresa para contribuir a las fortalezas del sistema de créditos y cobranzas incorporando más clientes y mayores ganancias.</p> <p>Efectuar un estudio financiero con el fin de determinar los niveles de rentabilidad de la empresa comercial de acuerdo con la inversión realizada para la optimización del sistema de crédito y cobranza.</p>	<p>Un sistema de control interno en la empresa comercial VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L; permitirá la mejora de su nivel de gestión de cuentas por cobrar.</p> <p><u>JUSTIFICACIÓN</u></p> <p>El propósito general es implementar y desarrollar un plan de control interno para la empresa comercial VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L., con el fin de crear una cultura administrativa en directivos y empleados de la organización, teniendo en cuenta que el aspecto financiero que se deriva de la recuperación de la cartera es vital para cumplir con los compromisos y otros gastos.</p> <p><u>IMPORTANCIA</u></p> <p>La importancia que tiene la investigación de mercado, radica en que es una herramienta que proporciona información exacta para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, para reconocer los problemas y prevenir los riesgos inherentes a la morosidad que en muchas ocasiones forman parte de la iliquidez.</p>	<p><u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u></p> <p><u>Sistema de Control Interno</u></p> <p>Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas los estados financieros. Una debilidad importante del Control Interno, o un Sistema de Control Interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable.</p> <p><u>VARIABLE DEPENDIENTE</u></p> <p><u>Gestión de las cuentas por cobrar</u></p> <p>Un aspecto que caracteriza las cuentas por cobrar es el hecho de que el cobro del bien o servicio esté diferido, de manera que la empresa concede a sus clientes un plazo para su cancelación a partir de la entrega del mismo.</p> <p>Sin embargo, este aspecto en ocasiones debe ser tratado con sumo cuidado ya que de la presencia de mayores o menores cantidades de ventas a crédito pendientes de cobro se derivan el incremento de los riesgos para la empresa desencadenando diversas consecuencias financieras, como mayores gastos de cobranza e intereses, cuentas que pasan a ser incobrables por insolvencia por parte del cliente.</p>	<p><u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u></p> <p>Sistema de Control Interno</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de control - Evaluación de Riesgos - Actividades de Control - Información y Comunicación - Supervisión <p><u>VARIABLE DEPENDIENTE</u></p> <p>Gestión de las cuentas por cobrar</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de la recuperación de la cartera. - Determinar el grado de morosidad. - Evaluación de la política crediticia. - Asignación de límites de crédito. - Revisión periódica de créditos otorgados. - Estimación y provisión de cartera morosa 	<p><u>DISEÑO:</u> No experimental, transversal.</p> <p><u>TIPO:</u> Aplicada</p> <p><u>NIVEL:</u> Descriptivo-Correlacional</p> <p><u>ENFOQUE:</u> Cuantitativo</p> <p><u>MÉTODOS:</u> Descriptivo, inductivo, deductivo, analítico y explicativo.</p> <p><u>TÉCNICAS- INSTRUMENTOS</u></p> <p><u>Muestreo</u></p> <p>Estadística</p> <p><u>Recolección de datos</u></p> <p>Encuestas a colaboradores. Información.</p> <p><u>Procesamiento de información</u></p> <p>Programa SPSS.</p> <p><u>POBLACIÓN:</u> 53 personas.</p> <p><u>MUESTRA ALEATORIA:</u> 25 personas.</p> <p><u>PROCEDIMIENTOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Selección de fuentes de recolección de datos. -Determinación de población y muestra. -Elaboración, validación, confiabilidad y aplicación de instrumentos de control interno. -Procesamiento, interpretación y discusión de resultados. -Conclusiones y Recomendaciones.

ANEXO N°02 PLANILLA DE COBRANZA

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L PLANILLA DE COBRANZA N°001 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> FECHA: <u>31/05/2018</u> VENDEDOR/COBRADOR: <u>Rivas Peña Juan</u> ZONA: Tambogrande </div>										
DOCUMENTO				RAZÓN SOCIAL/ APELLIDOS Y NOMBRES	IMPORTE	COMPOSICIÓN				OBSERVACIÓN
FECHA EMISION	FECHA PAGO	COMPROBANTE				EFECTIVO	CHEQUE			
		TIPO	N°				BANCO	N°	IMPORTE	
25/04/18	30/05/18	F/.	001-350	Comercial Abarrotes E.I.R.L	5,320.00	5,320.00				
28/04/18	30/05/18	L/.	6633	Ramos Salazar Juan	11,470.00	6,000.00	BCP	11405	5,470.00	
16/04/18	29/05/18	F/.	001-300	Distribuidor Corazones S.A.C	6,810.00	-	BBVA	36162	6,810.00	
12/04/18	28/05/18	F/.	001-298	El Perno E.I.R.L	4,290.00	4,290.00				
					27,890.00	15,610.00			12,280.00	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> VENDEDOR/COBRADOR </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> V.B. CRÉDITOS Y COBRANZAS </div> </div>										

ANEXO N°03 CUESTIONARIO

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO DE CUENTAS POR COBRAR

ENTIDAD: Ventura Pallets Export E.I.R.L

Fecha: ____/____/____

SUPERVISOR: Guísela Culquicondor Neira

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Cuentas por Cobrar				
¿Llevan un control de Cuentas por Cobrar?				
¿Existe algún responsable que lleve el control de sus cuentas por cobrar?				
¿Se tiene un registro de sus clientes, el cual contengan dirección, teléfono, etc.?				
¿Se llevan conciliaciones de los saldos por cobrar?				
¿Se presentan periódicamente un reporte de antigüedad de los saldos que muestre el comportamiento de los clientes en especial los morosos?				
¿Se envían periódicamente estados de cuenta a clientes con el objetivo de cerciorarse que las cuentas que aparezcan pendientes de cobro sean reconocidas por estos?				
¿Cuenta con un departamento de Crédito y Cobranza?				
¿Existen políticas para el cobro de las cuentas por cobrar?				
¿Existe una vigilancia constante y efectiva sobre vencimientos y cobranzas?				
¿Se cuenta con programa de cómputo adecuado para el control colectivo de cuentas por cobrar?				
¿Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?				
¿Las diferencias reportadas por los clientes, en su caso, se investigan por una persona distinta a la encargada del auxiliar de cuentas por cobrar o de las cobranzas?				
¿se practican arquezos periódicos y sorpresivos?				
¿Se tiene algún control de las Cuentas Incobrables?				
¿Se cuenta con un procedimiento para el registro de estimaciones de cuentas difíciles o de dudosa recuperación?				